

Sini Kaarlela

HALLITUSTYÖN KEHITTÄMINEN JA OHJEISTAMINEN

Case POP Pankki Nivala

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, YAMK
Huhtikuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Huhtikuu 2016	Tekijä/tekijät Sini Kaarlela
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, YAMK		
Työn nimi HALLITUSTYÖN KEHITTÄMINEN JA OHJEISTAMINEN Case POP Pankki Nivala.		
Työn ohjaaja Katarina Broman		Sivumäärä 36 + 2
Työelämäohjaaja Eija Rajaniemi		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitustyöskentely toimii ja miten sitä voisi parantaa. Lisäksi tarkoituksena oli kar- toittaa hallitustyön ongelmakohdat ja lopuksi kehittää hallitustyöskentelyä toimintatapoja parantamalla.</p> <p>Muuntunut ja kiristynyt lainsäädäntö ja säädökset ovat tuoneet lisähaasteita ja tehtäviä halli- tustyöhön. Lainsäädäntö edellyttää, että pankeilla on vankat hallintojärjestelyt. Näiden muut- tuneiden vaatimusten kautta muotoutui työn teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa on kä- sitelty uudistunutta lainsäädäntöä, hallitusta osuuskuntamuotoisessa pankissa, hyvää ja te- hokasta hallitustyöskentelyä sekä hallitustyöskentelyn kehittämisen keinoja.</p> <p>Tutkimustyössä analysoitiin hallituksen itsearviointilomakkeen vastaukset. Vastausten pe- rusteella saatiin selvitettyä hallitustyön ongelmakohdat. Näin voitiin rakentaa hallituksen jä- senille käsikirja, joka auttaa hallitusta kehittämään toimintaansa.</p> <p>Opinnäytetyön julkisessa versiossa luvut 6 Tulokset ja 7 Johtopäätökset ja pohdintaa ovat toi- meksiantajan pyynnöstä salattu niiltä osin, kuin niiden sisältö käsittelee hallitukselle tehdyn kyselyn tuloksia. Salatut tiedot ovat sivuilla 28–34.</p>		

Asiasanat hallitus, hallitustyöskentely, hallitustyöskentelyn kehittäminen, osuuskuntamuotoinen pankki, lainsäädäntö

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola-Pietarsaari	Date April 2016	Author Sini Kaarlela
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Name of thesis Development of governance in POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki		
Instructor Katarina Broman		Pages 36 + 2
Supervisor Eija Rajaniemi		
<p>The purpose of this thesis was to research how the governance of the POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki works and how it could be improved. In addition, the aim was to identify the problem areas in governance work, and finally, to develop the work of governance by improving the modes of operation.</p> <p>Changed and tightening legislation and regulations have brought more challenges and tasks for the work of board. The legislation requires that banks have robust governance arrangements. These changes became the base of the theoretical frame of this thesis. The theoretical framework contains definitions for renewed legislation, governance in co-operative bank, good and effective governance and board work development methods.</p> <p>The research work analysed the responses of the governance's self-evaluation form. Based on the responses were sorted out problem areas in the governance. This made it possible to build a manual to the members of governance. This manual will help the governance to develop its activities.</p> <p>Thesis public version of chapters 6, Results, and 7, Conclusions and discussions, are encrypted, at the request of the client, so far as their content deals with the results of a governance's self-evaluation form. The encrypted pages are 28–34.</p>		

Key words

Governance, board work, development of board work, co-operative bank, legislation

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 POP PANKKI NIVALAN JÄRVIKYLÄN OSUUSPANKKI.....	3
2.1 Katsaus historiaan	3
2.2 Nykyhetki	4
3 LUOTETTAVA JA TEHOKAS HALLINTO OSUUSKUNTAMUOTOISESSA PANKISSA	8
3.1 Osuuskuntamuotoinen pankki	8
3.2 Hallitus osuuskuntamuotoisessa pankissa	10
3.3 Toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto	16
3.4 Viranomaisvalvonta ja sen merkitys	18
4 HYVÄ HALLITUSTYÖSKENTELY	20
4.1 Avaimet hyvään hallitustyöskentelyyn.....	20
4.2 Puheenjohtaja avaintekijänä ja vastuunjako hallitustyöskentelyssä.....	22
4.3 Hallituksen toiminnan kehittäminen	24
5 POP PANKKI NIVALAN HALLITUSTYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN.....	26
5.1 Kysely hallituksen jäsenille.....	26
5.2 Käsikirja hallituksen jäsenille	27
6 TULOKSET	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	31
LÄHTEET	35
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Liikevoiton kehitys	5
KUVIO 2. Vakavaraisuuden kehitys	6
KUVIO 3. Talletusten ja luottojen kehitys	7

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään muuttunutta hallitustyöskentelyä. Hallitustyön kiristyneet vaatimukset ja lisääntyneet tehtävät juontavat juurensa finanssikriisiin. Yksi syy finanssikriisin syntyyn on sanottu olleen se, että pankkien hallintojärjestelmissä ja niitä koskevissa säännöksissä on ollut heikkouksia. Pankkilaitosten toimintaa ohjaavat niin kansainvälinen lainsäädäntö ja säännökset sekä kotimainen lainsäädäntö. Opinnäytetyön tavoitteena on ensin tutkia tietopohja hallitustyöskentelystä ja sen jälkeen tuoda helpotusta uusien ja muuttuneiden vaatimusten omaksumiseen tekemällä hallitukselle suunnattu käsikirja.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallituksen työskentelyn kehittämistä. Tavoitteena on tutkia hallituksen työskentelyn nykytilaa ja sen pohjalta löytää keinoja kehittää ja parantaa hallituksen toimintaa.

Tutkimuskysymys on:

- Miten POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitustyöskentely toimii ja miten sitä voisi parantaa?

Tarkentavat kysymykset ovat:

- POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitustyöskentelyn ongelmakohtien kartoittaminen, sekä
- POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitustyöskentelyn kehittäminen toimintatapoja parantamalla.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimus on menetelmänä sellainen, että sen tarkoituksena on parantaa ja kehittää käytössä olevia toimintamalleja toimivimmaksi. Heikkinen, Rovio & Syrjälä (2006, 16–19) toteavat teoksessaan, että toi-

toimintatutkimuksessa on olennaista se, että siinä tavoitellaan hyötyä käytäntöön ja se on luonteeltaan kehittämistoimenpide, jolla tuotetaan uutta tietoa. Vilkkä & Airaksinen (2003, 9-10) kirjoittavat puolestaan, että toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista, järjeistämistä tai uudelleen järjestämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö on lisäksi käytännönläheinen ja lähtökohtaisesti työelämälähtöinen. Tämän opinnäytetyön tuloksena saadaan aikaan käsikirja POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitukselle ja hallituksen työskentelyn kehittämiskohteita kartoitetaan kyselyn avulla.

Heikkinen ym. (2006, 104–130) kertovat, että toimintatutkimuksessa tiedonkeruu voi tapahtua monella eri tavalla, myös määrällisin menetelmin. Lisäksi he toteavat raportoinnin olevan monimuotoista ja määräytyvän lukijan mukaan. Tämän perusteella toimintatutkimus on ollut oikea valinta tutkimusmenetelmäksi. Tietoa kerätään kyselyn lisäksi myös tutustumalla eri lähteisiin. Saatujen tulosten raportointi muotoutuu lukijoita ajatellen, eli käytetystä lähdeaineistosta muodostetaan käsikirja. Toteutetun kyselyn perusteella laaditaan kehitysehdotuksia ja toimenpiteitä, jotka esitetään toimeksiantajalle.

Tutkimusasetelma on näin ollen kartoittava ja käytännönläheinen. Valitulla menetelmällä saadaan luotua uutta tietoa, jonka perusteella voidaan kehittää olemassa olevia käytäntöjä ja näin parantaa työskentelyä.

2 POP PANKKI NIVALAN JÄRVIKYLÄN OSUUSPANKKI

Luvussa kaksi esitellään kohdeyritys POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki, jäljempänä POP Pankki Nivala. Tehdään katsaus POP Pankki ryhmittymän syntyhistoriaan sekä POP Pankki Nivalan nykyhetkeen. POP Pankki ryhmä koostuu 26:sta eri puolilla Suomea toimivasta, jäsentensä omistamasta itsenäisestä POP Pankista. Konttoreita ryhmällä on yhteensä 90. Ryhmään kuuluvat POP Pankkien lisäksi myös verkossa toimiva POP Vakuutus ja POP Pankkien keskusluottolaitos Bonum Pankki. Ryhmällä on pankkiasiakkaita yhteensä noin 240 000 ja POP Vakuutuksen asiakkaiden määrä on kolmen toimintavuoden aikana kasvanut 70 000:een.

2.1 Katsaus historiaan

POP Pankki Nivala, on perustettu vuonna 1915, huhtikuun 28. päivä. Alkujaan POP Pankki Nivala on kuulunut Osuuspankki -ryhmään. Parpola (2006, 51–56) kirjoittaa teoksessaan, että osa pankeista, jotka vastustivat Osuuspankkien yhteenliittymää, perustivat Paikallisosuuspankkiyhdistyksen 16.8.1996. Nämä Paikallisosuuspankkiyhdistyksen jäseneksi liittyneet pankit vastustivat yhteenliittymän mukanaan tuomaa käytännössä rajatonta yhteisvastuuta ja itsenäisen päätäntävällän menettämistä esimerkiksi hinnoittelussa. Näin oli syntynyt Paikallisosuuspankkiryhmä. Vuonna 2011 helmikuun 19. päivä Paikallisosuuspankkien brändikehitystyön tuloksena ryhmän nimi muuttui POP Pankki -ryhmäksi.

Parpola (2006, 77) kertoo, että ensimmäinen ryhmän yhteinen koivunlehtitunnus on otettu käyttöön samanaikaisesti jokaisessa paikallisosuuspankissa 30.9.1997 klo 19.30. niin kutsutussa Suomen syyskuun lopun valojuhlissa. Ajansaatossa Paikallisosuuspankkien liikemerkkinä tunnettu koivunlehti on kokenut muutoksia. Ilmettä on raikastettu ja yksinkertaistettu, mutta koivunlehti on ja pysyy tunnistettavana liikemerkkinä.

Alkujaan POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki on ollut osuuskassa, joka toimi Nivalan sivukylällä Järvikylällä. Siitä alkoi pankin matka, jonka varrella on ollut haastavia tilanteita, vaikeita päätöksiä sekä voittoja ja hyvää kasvua ja kehitystä. Pankin jo yli 100 toimintavuoden aikana on yleinen taloudellinen tilanne ollut välillä todella huono. Näinä vaikeina aikoina pankkeja on yhdistynyt toisiinsa ja jotkut pankkiryhmittymät ovat kadonneet kokonaan. POP Pankki Nivala on pysynyt itsenäisenä pankkina koko tämän ajan ja on sitä edelleen. Liittyminen vuonna 1997 paikallisosuuspankkiryhmään antoi edellytykset jatkaa itsenäisenä pankkina. Itsenäisyys, paikallisuus ja asiakaslähtöisyys ovat aina olleet POP Pankki Nivalan toiminnan lähtökohtia.

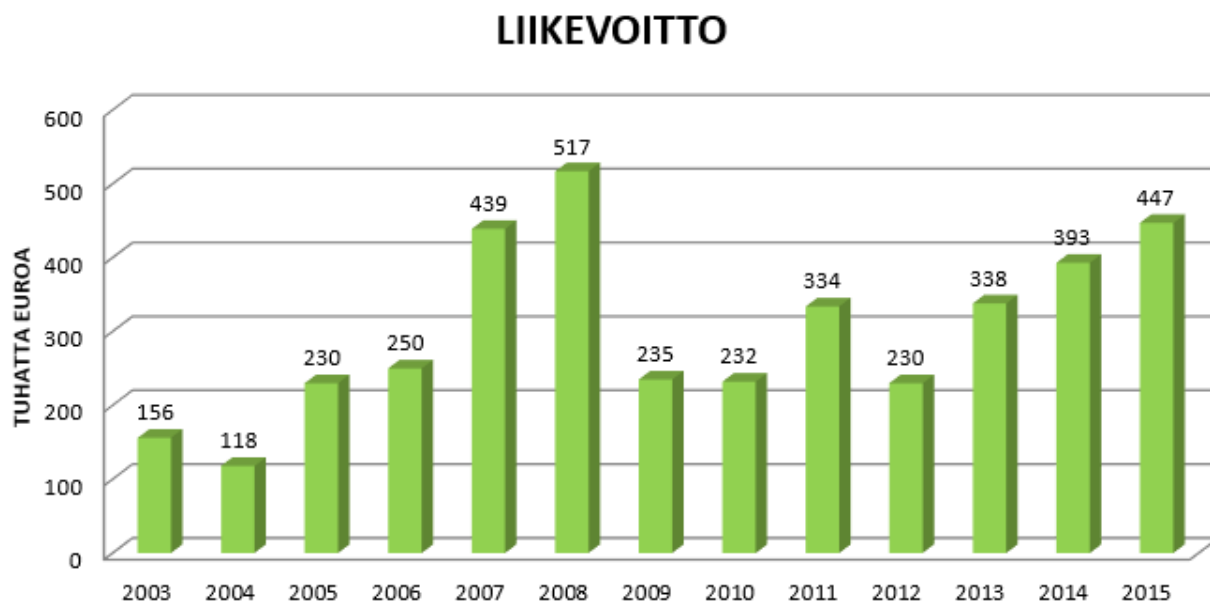
2.2 Nykyhetki

Tässä luvussa tehdään katsaus POP Pankki -ryhmän ja POP Pankki Nivalan viimeisiin vuosiin ja nykyhetkeen. Tarkastellaan pankin kehitystä ja tapahtumia muutaman vuoden ajalta. Maailmanlaajuisen pankkikriisin seuraukset ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen myös Suomessa. Valvontaa ja sääntelyä on kiristetty kriisin puhkeamisen jälkeen, jotta vastaavaa ei pääsisi enää tapahtumaan. Kansainväliset varotoimet ja tiukat seurantavelvoitteet ovat asettaneet haasteita pankkien toiminnalle.

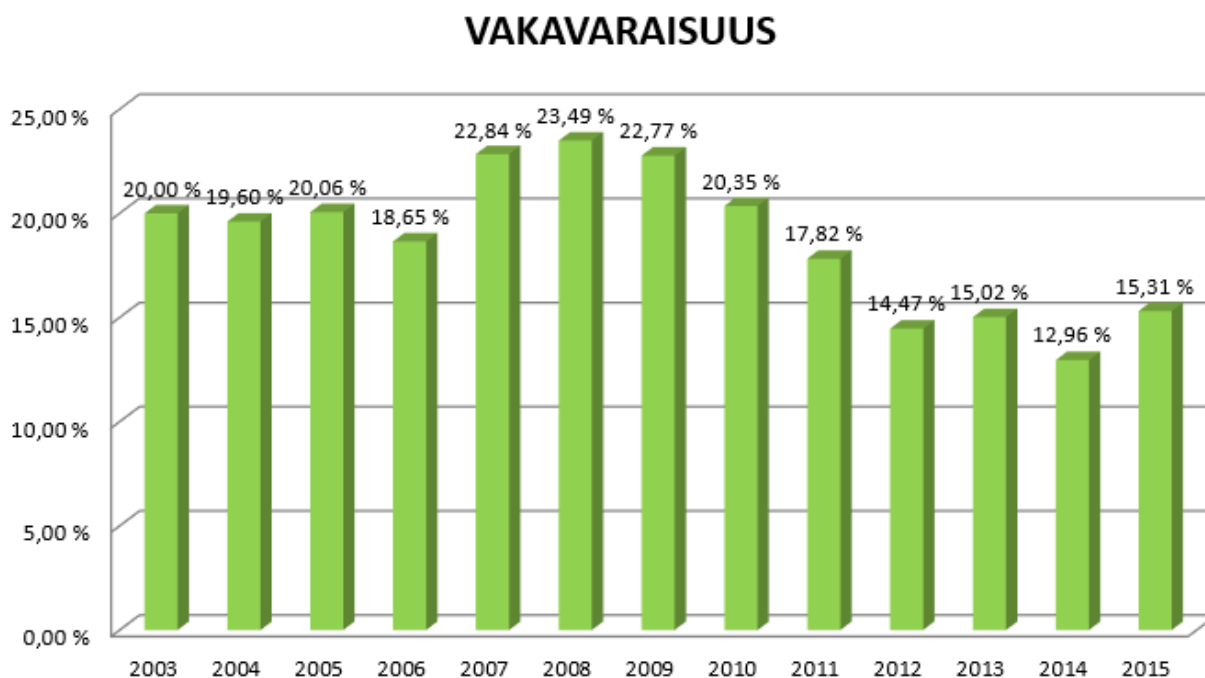
Uusi EU:n pankkisääntely ei myöskään enää tunnistanut POP Pankki -ryhmän vanhaa ryhmärakennetta. Näin ollen POP Pankit toteuttivat yhteenliittymän, joka on saanut toimiluvan Finanssivalvonnalta 14.12.2015. POP Pankki Nivala ja 25 muuta jäsenpankkia päättävät jatkosakin omasta liiketoiminnastaan paikallisesti, aivan kuten ennenkin. Uudella ryhmärakenteella saadaan tehostettua pankkien toimintaa, kun osa riskienhallinnasta ja hallinnollisista tehtävistä voidaan keskittää. Samalla varainhankinta ja POP Pankkien välinen yhteistyö parane.

POP Pankki Nivala on kasvattanut ja kehittänyt kokoaan ja toimintaansa huimaa vauhtia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kasvu ja toiminnan kehittyminen on tapahtunut haastavissa olosuhteissa ja kaikki tehdyt päätökset eivät ole olleet helppoja. Tällä hetkellä POP Pankki Nivalalla on pääkonttori Nivalan keskustassa ja toinen konttori Haapavedellä, joka avattiin vuonna 2012. Asiakaskunta koostuu suurimmilta osin yksityishenkilöistä, pienyrityksistä sekä maatalouksista.

Korkotaso on pysynyt matalalla ennätysellisen pitkään, jo useita vuosia. Matalan korkotason lisäksi haasteita pankkien toiminnalle tuo jatkuva kiristynvä sääntely sekä varainhankinnan turvaaminen. Vaikeista taloudellisista olosuhteista huolimatta POP Pankki Nivala on kehittänyt ja kasvattanut toimintaansa. Toimitusjohtaja Rajaniemi (Vuosikertomus, 2015, 2) toteaa, että vuonna 2015 POP Pankki Nivala ylitti asettamansa tavoitteet liiketoiminnan kasvussa ja tuloksessä. Liikevoitto oli 447 tuhatta euroa vuodelta 2015, kun se vuodelta 2014 oli 393 tuhatta euroa. Kuviossa 1 nähdään liikevoiton kehitys vuodesta 2003 alkaen.



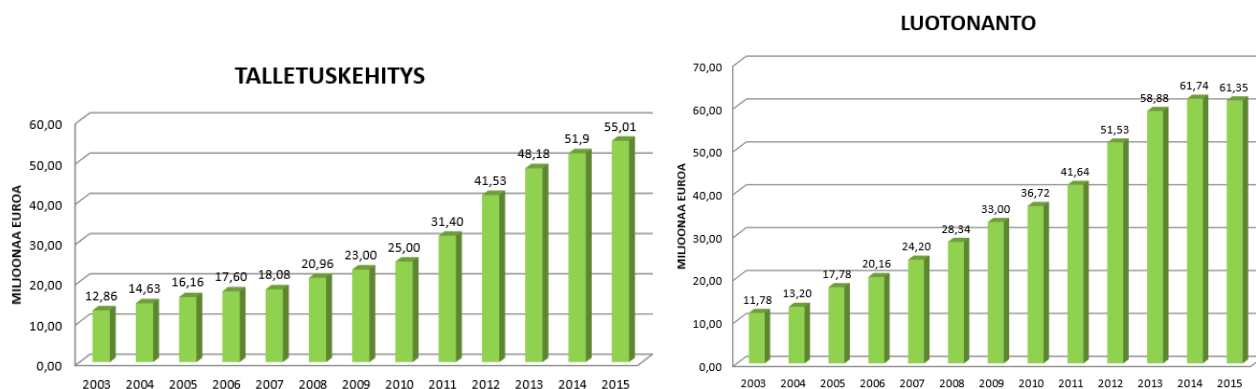
KUVIO 1. Liikevoiton kehitys



KUVIO 2. Vakavaraisuuden kehitys

Kuviossa 2 nähdään vakavaraisuuden kehitys alkaen vuodesta 2003. Vakavaraisuus on yksi tärkeistä mittareista pankin toiminnassa. Vakavaraisuudessa mitataan sitä, millaiset edellytykset yrityksellä on selviytyä pitkän aikavälin velvoitteista. Vakavaraisuus on yksi tiukimmin säädellyistä mittareista ja laskentaperusteita on tiukennettu viimeksi vuonna 2015. Vuonna 2015 vakavaraisuutta laskettaessa ei enää tulosta lasketa mukaan. Tämä kiristystoimenpide luonnollisesti laskee vakavaraisuusprosenttia. Vuoden 2015 vakavaraisuusprosentti olisi ollut 16,34 % jos tuloksen saisi laskea mukaan. Vakavaraisuuden tulee olla vähintään kahdeksan prosenttia.

Kuviossa 3 on esitetty talletus- ja luottokehitys vuodesta 2003 lähtien. Varainhankinta on tärkeä tehtävä pankin vakavaraisuuden ja luotonannon kannalta. Talletuksia saadaan yrityksiltä, yhteisöiltä sekä yksityishenkilöiltä. Kun pankin asiakasmäärä kasvaa, kasvavat niin talletukset kuin myös luotonanto.



KUVIO 3. Talletusten ja luottojen kehitys

Vuoden 2015 aikana talletusten määrä kasvoi 6 prosenttia luottokannan pysyessä suurin piirtein edellisvuoden lukemissa. Luottokysyntä on kuitenkin jatkunut vilkkaana. Vaikka korkotaso onkin ollut ennätyksellisen alhainen hyvin pitkään, tekevät kiristyvät vaatimukset luotonannosta tiukempaa. Kiristyneet myöntöperusteet ja vaatimukset selittävät luottokannan kasvun hidastumista. Esimerkki muuttuvista vaatimuksista on 2016 vuoden aikana voimaan tuleva lainakatto, joka tarkoittaa sitä, että asuntolainaa saadaan antaa enintään 90 prosenttia asunnon arvosta. Ensiasunnon ostajille tämä lainakatto on 95 prosenttia. Lisäksi pankkien on ylläpidettävä aikaisempaa suurempia pääomavarastoja verrattuna lainakantaan. Tämä on osa riskienhallinnan kiristyneitä vaatimuksia.

Haastavista taloudellisista olosuhteista huolimatta POP Pankki Nivala on tehnyt hyvää tulosta vuosi toisensa jälkeen. Muiden POP Pankkien kanssa toteutettu yhteenliittymä, joka astui voimaan vuoden 2015 lopussa, antaa edellytykset toimia tehokkaammin ja kannattavammin myös jatkossa. Yhteenliittymä vapauttaa resursseja hyvään asiakaspalvelutyöhön, josta POP Pankit on palkittu useana vuonna. Viimeksi vuonna 2015 EPSI Rating -tutkimuksessa (EPSI Rating, 2015, 3) todettiin POP Pankeilla olevan tyytyväisimmät yksityisasiakkaat.

3 LUOTETTAVA JA TEHOKAS HALLINTO OSUUSKUNTAMUOTOISESSA PANKISSA

Tässä luvussa tullaan käymään läpi tietoperustaa, joka koostuu osuuskuntamuotoisen pankin käsittelystä, viranomaissäädöksistä, lainsäädännöstä sekä viranomaisvalvonnasta jotka koskettavat hallitusta ja sen työskentelyä. Aluksi määritellään mitä tarkoitetaan luottolaitoksella ja esitellään tarkemmin osuuskuntamuotoinen pankki. Nämä määritykset tehdään siksi, koska opinnäytetyössä käsitellään osuuskuntamuotoisen luottolaitoksen hallitusta.

Luottolaitoslaki (610/2014, 1 luku, 5§) määrittää luottolaitostoiminnalla tarkoitettavan liiketoimintaa, jossa yleisöltä vastaanotetaan varoja ja tarjotaan varoja edelleen luottolina tai muuna rahoituksena. Luottolaitos on puolestaan yritys, jolle on myönnetty luottolaitostoimintaan toimilupa. Johdolla tarkoitetaan luottolaitoksen hallitusta sekä hallintoneuvostoa. Toimiva johto tarkoittaa puolestaan toimitusjohtajaa. (Luottolaitoslaki 610/2014, 1 luku, 5§, 7§, 20§.)

3.1 Osuuskuntamuotoinen pankki

Osuuskunta on toimintamuodoltaan sellainen, että sen tarkoituksena on tukea jäsentensä taloutta. Osuuskuntamuotoisten pankkien toimintaperiaatteena ei näin ollen ole yritystoiminnasta saatavan voiton maksimointi. Osakkaat eli jäsenet omistavat osuuskunnan, mutta osuuskunnan omistajat eivät kuitenkaan vastaa osuuskunnan velvoitteista henkilökohtaisesti. Jäsenmäärä osuuskunnassa on vaihtuva, jäsen voi erota osuuskunnasta ja uusia jäseniä otetaan vastaan. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luvut 1–3.) Nivalan Järvikylän Osuuspankin omissa säännöissä (2015, 1) todetaan, että tarkoituksena on harjoittaa luottolaitostoimintaa talletuspankkina jäsentensä ja asiakkaidensa taloudellisen menestyksen tukemiseksi.

Osuuskuntalaissa (14.6.2013/421, luku 5) säädetään, että hallitus kutsuu koolle osuuskunnan kokouksen. Osuuskunnan kokouksessa jäsenet voivat käyttää päätäntävaltaansa. Varsinainen osuuskunnan kokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Käytössä on enemmistöperiaate, eli päätökset tehdään äänten enemmistöllä. Jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua kokoukseen. Edellytyksenä on, että jäsen on merkitty jäsenluetteloon. Varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa on päätettävä seuraavista asioista:

- 1) tilinpäätöksen vahvistaminen
- 2) taseen osoittaman ylijäämän käyttäminen
- 3) vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille, hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle
- 4) hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten, tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan valinnasta
- 5) muista sääntöjen mukaan varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa käsiteltävistä asioista.

Kokouskutsu tulee toimittaa aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään viikkoa ennen osuuskunnan kokousta. Osuuskunnan kokous on pidettävä osuuskunnan kotipaikassa, jollei säännöissä toisin määrätä. Kokouskutsussa mainittavia asioita ovat osuuskunnan nimi, kokousaika ja -paikka sekä kokouksessa käsiteltävät asiat. Vähintään viikon ajan ennen osuuskunnan kokousta on pääkonttorissa tai internetsivuilla pidettävä esillä päätösehdotukset, toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus sekä tilinpäätös, jos sitä kokouksessa käsitellään. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 5.)

Seuraavaksi käsitellään lakien ja säädösten asettamia vaatimuksia hallituksen työskentelylle. Sen jälkeen avataan lyhyesti käsitteet toimitusjohtaja sekä hallintoneuvosto. Hallitus käsitellään tarkemmin sillä tämä opinnäytetyö keskittyy hallituksen työskentelyyn ja sille asetettuihin vaatimuksiin. Hallituksen tehtävänä on huolehtia hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, hallituksen lisäksi pankilla voi olla lisäksi toimitusjohtaja sekä hallintoneuvosto.

3.2 Hallitus osuuskuntamuotoisessa pankissa

Euroopan parlamentin talous- ja raha-asioiden valiokunnan tavoitteena on ollut vakauttaa pankkisektori maailmanlaajuisen pankkikriisin jäljiltä. Näin ollen voimassa oleviin asetuksiin on tehty tarkennuksia, vaatimuksia ja valvontaa on kiristetty. Uudet kiristyneet säännökset on tehty siksi, että liian yleismuotoisten ja joiltain osin vapaaehtoisten määräysten on katsottu johtavan liialliseen riskinottoon pankkien toiminnassa. Euroopan parlamentin asetukset syrjäyttävät kansallisen lainsäädännön, näin ollen myös kansallista lainsäädäntöä on päivitetty vastaamaan EU-lainsäädäntöä. Seuraavaksi käydään läpi Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi sekä kansallista lainsäädäntöä niiltä osin kuin ne pankin hallitusta koskevat. Lisäksi tarkastellaan hallituksen roolia.

Hallitus vastaa siitä, että pankilla on visio, strategia ja päämäärät jotka ohjaavat johdon linjauksia kirjoittavat Juutinen, Stenström & Vuori (2011, 52). Visio tarkoittaa pankin tulevan tahtotilan määrittämistä. Strategioiden avulla päämäärät ja visio saavutetaan. Juutinen ym. (2011, 52) kertovat, että hallituksella on lain edellyttämä valvova ja ohjaava rooli. Tämän lisäksi hallituksen kuuluu olla aloitteentekijä sekä kyseenalaistava. Aloitteentekijän rooli tarkoittaa sitä, että hallitus osoittaa johdolle haasteita tai alueita, joista se haluaa lisäselvityksiä tai päätösesityksiä. Kyseenalaistava rooli tarkoittaa puolestaan sitä, että hallituksen jäsenten tulee varmistua siitä, että käsiteltävät asiat on valmisteltu hyvin, perustuvat tosiasioihin ja että päätökset sopivat yhteen strategioiden kanssa.

Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi (2013/36/EU, 88 artikla) säätelee luottolaitoksen ohjaus- ja hallintojärjestelmistä. Direktiivissä säädetään, että ylin hallintoelin, tässä tapauksessa hallitus, määrittää ohjaus- ja hallintojärjestelmät joilla pankin tehokas hoito varmistetaan. Lisäksi hallitus valvoo ja vastaa näiden järjestelmien täytäntöönpanosta. Hallitus kantaa kokonaisvastuun pankista ja hyväksyy strategiset tavoitteet sekä riskistrategiat ja hyväksyy sisäisen hallinnon täytäntöönpanon. Hallitus valvoo, että varainhoito ja toiminta muutoinkin tapahtuvat lainsäädännön ja asianmukaisten standardien mukaisesti. Hallituksen on

myös valvottava tietojen julkistamista sekä tiedottamista ja vastattava toimivan johdon, eli toimitusjohtajan, tehokkaasta valvonnasta. Määräajoin on myös arvioitava näiden järjestelmien tehokkuutta ja korjattava havaitut puutteet.

Hallituksen jäsenten tulee käyttää riittävästi aikaa tehtäviensä hoitamiseen ja jäsenillä tulee olla riittävä tietämys, taidot ja kokemus. Yleisesti ottaen hallituksen koostumuksen tulee olla sellainen, että se kokonaisuudessaan edustaa laaja-alaista kokemusta. (Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi 2013/36/EU, 91 artikla.)

Yhteenvedona Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi (2013/36/EU, 57) säättää hallitusta koskevasti seuraavaa:

- 1) hallituksen tulee rakentavasti kyseenalaistaa strategioita ja näin myötävaikuttaa liiketoiminnan kehittymistä
- 2) hallituksen tulee valvoa miten sovittuihin tavoitteisiin on onnistuttu pääsemään
- 3) hallituksen tulee varmistua siitä, että tilinpäätöstiedot ovat paikkansapitäviä
- 4) hallituksen tulee pitää huoli siitä, että varainhoidon ja riskienhallinnan järjestelmät ovat toimivia
- 5) hallituksen vastuulle kuuluu palkitsemisjärjestelmän, resurssien, nimitysten ja käytäntöjen tarkastelu.

Hallituksen jäsenten ominaisuuksista ja hallituksen koostumuksesta luottolaitosdirektiivi (2013/36/EU, 58–60) toteaa seuraavasti:

- 1) tehtävien hoitamiseen on varattava riittävästi aikaa
- 2) tehtävään nimitettävällä henkilöllä on oltava riittävä tietämys, pätevyys ja taidot
- 3) hallituksen tulee olla heterogeeninen jäsenten iän, sukupuolen, koulutus- ja ammatti-taustan sekä maantieteellisen jakauman suhteen.

Osuuskuntalaki (14.6.2013/421, luku 6, 1§) määrää, että osuuskunnalla on oltava hallitus. Tämän lisäksi osuuskunnalla voi olla myös toimitusjohtaja sekä hallintoneuvosto. Hallituksen

tehtävänä on huolehtia hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että valvonta on järjestetty asianmukaisella tavalla. Valvonnalla tarkoitetaan kirjanpidon ja varainhoidon valvontaa. Hallitus koostuu yhdestä viiteen jäsenestä ja jäseniä ollessa useita, valitsee hallitus itselleen puheenjohtajan. Hallituksen valitsee osuuskunnan kokous, tai jos säännöissä määrätään, hallintoneuvosto. Hallituksen jäsenen tulee olla oikeustoimikelpoinen, jäsen ei voi olla esimerkiksi alaikäinen tai asetettuna konkurssiin. Hallituksen jäsen voi itse erota tehtävästään, mutta hallituksen jäsen voidaan myös erottaa kesken toimikauden. Jäsenen erotessa, tai jos hänet erotetaan, on hallituksen huolehdittava uuden jäsenen valinnasta loppukaudeksi. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 6, 1§–14§.)

Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöissä (2015, 10) todetaan, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen. Hallitus koostuu vähintään neljästä ja enintään kuudesta jäsenestä. Hallituksen jäsenten toimikausi kestää kolme kalenterivuotta valinnasta. Vuosittain ensimmäisessä, jäsentensä valintaa seuraavassa kokouksessa, hallitus valitsee itselleen puheenjohtajan sekä varapuheenjohtajan. Hallituksen jäsenen yläikäraja on sama kuin hallintoneuvoston jäsenillä, 65 vuotta. (Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöt, 2015, 10.)

Hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa, hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan sitä vaatiessa. Kokous on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet jäsenistä. Jokaisesta kokouksesta on laadittava pöytäkirja ja ne numeroidaan juoksevasti. Pöytäkirja tulee allekirjoittaa puheenjohtajan sekä vähintään yhden hallituksen valitseman jäsenen toimesta ja pöytäkirjat tulee säilyttää luotettavasti. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 6, 1§–14§.)

Luottolaitoslaki (610/2014, luku 7, 1§) määrää, että luottolaitoksella on oltava kattavat hallinto- ja ohjausjärjestelmät. Näillä varmistetaan, että luottolaitosta johdetaan ja valvotaan tehokkaasti. Hallituksen tehtäviin kuuluu:

- 1) hyväksyä luottolaitoksen riskistrategia sekä muut strategiset tavoitteet ja huolehtia niiden noudattamisen valvomisesta

- 2) huolehtia sisäisten valvontajärjestelmien luotettavuudesta, joka sisältää:
 - a. taloudellisen raportoinnin, talouden, toiminnan, luottolaitosta koskevan sääntelyn ja sisäisten toimintaperiaatteiden sekä tiedonantovelvollisuuden menettelytavat sekä niiden noudattamisen valvonnan
- 3) arvioida säännöllisesti luottolaitoksen hallinto- ja ohjausjärjestelmien tehokkuutta ja jos huomataan puutteita, on ryhdyttävä toimenpiteisiin.

Hallituksen vaatimuksista määrätään seuraavasti:

- 1) osaamisen sekä kokemuksen on oltava riittävää ja monipuolista, perehdyttämiseen on käytettävästi riittävästi voimavaroja
- 2) hallituksen tulee hyväksyä sukupuolten tasapuolista edustusta koskevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet joilla tavoitteet saavutetaan
- 3) hallitustyöskentelyn on oltava sen laatuista, ettei yksittäinen jäsen tai jäsenten vähemmistö hallitse päätöksentekoa. (Luottolaitoslaki 610/2014, luku 7, 2§.)

Luottolaitoslaissa (610/2014, luku 7, 4§) asetetaan hallituksen jäsenille luotettavuus- ja pätevyysvaatimukset. Hallituksen jäsenen tulee olla luotettava ja hyvämaineinen henkilö. Hallituksen jäsen ei saa olla asetettuna konkurssiin tai liiketoimintakieltoon, eikä toimikelpoisuutta saa olla rajoitettu. Osaamisen ja kokemuksen tulee olla riittävällä tasolla luottolaitoksen toiminnasta, siihen liittyvistä riskeistä sekä johtamisesta. Hallituksen jäsenen tulee myös varata riittävästi aikaa tehtäviensä ja velvollisuuksiensa hoitamiseen. (Luottolaitoslaki 610/2014, luku 7, 4-5§.)

Hallituksen on päätettävä palkitsemisjärjestelmien yleisistä periaatteista toimivaa johtoa ja koko henkilöstöä varten. Tämän lisäksi hallituksen on säännöllisesti valvottava järjestelmän toimivuutta ja sen noudattamista. Vähintään vuosittain on liiketoiminnoista riippumattoman valvontatoiminnon todennettava, että hallituksen asettamia palkitsemisjärjestelmiä on noudatettu. (Luottolaitoslaki 610/2014, luku 8, 4§.)

Hallituksen tulee hyväksyä riskistrategiat sekä menettelytavat, jotka kohdistuvat luottolaitokseen ja sen toimintaan. Strategioita ja menettelytapoja tulee säännöllisesti arvioida. Hallitus nauttii tiedonantovelvollisuudesta, tämä tarkoittaa että hallitukselle tulee raportoida kaikki olennaiset riskit, niitä koskevat ohjeet sekä näiden muutokset. Hallituksella on myös vastuu huolehtia siitä, että luottolaitoksella on riittävät voimavarat riskien hallintaa koskevien tehtävien hoitamiseen. Näin ollen hallituksen tulee käyttää riittävästi aikaa riskejä koskevien asioiden käsittelyyn. Nykyisten ja tulevien riskien tunnistamiseksi, hallitsemiseksi, rajoittamiseksi, seuraamiseksi ja riskeistä raportoimiseksi tulee luottolaitoksella olla kirjalliset hallinto- ja ohjausjärjestelmät. (Luottolaitoslaki 610/2014, luku 9, 2–3§.)

Kirjallisiin hallinto- ja ohjausjärjestelmiin kuuluu:

- 1) selkeä organisaatiorakenne, jossa valta- ja vastuusuhteet on esitetty selkeästi ja kattavasti
- 2) riskienhallinnan raportointiprosessit
- 3) sisäisen valvonnan, hallinnon ja laskennan prosessit
- 4) palkitsemisjärjestelmiä koskevat toimintaperiaatteet ja menettelytavat. (Luottolaitoslaki 610/2014, luku 9, 2–3§.)

Säädösten seurannan ja valvonnan lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu, yhdessä toimitusjohtajan kanssa, toiminnan muukin seuranta. Hallituksen tulee seurata sekä yrityksen sisäistä tilaa että ulkoisia olosuhteita. On arvioitava tehtyjä päätöksiä ja vahvistettuja suunnitelmia. Seurannan tarkoituksen on:

- 1) pitää hallitus ajan tasalla pankin asioista ja tilanteesta
- 2) selvittää aiemmin tehdyt päätökset pantu toimeen
- 3) varmistaa toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutuminen
- 4) tukea toimitusjohtajan käytännön toimintaa
- 5) vaatia tietoa, jotta voi arvioida tulevaa kehitystä. (Juutinen ym., 2011, 53.)

Seurattavat asiat voidaan jakaa jatkuvasti seurattaviin asioihin, muutaman kerran vuodessa seurattaviin asioihin sekä tilikauden päättyessä seurattaviin asioihin. Jako seurattavien asioiden suhteen on seuraava:

1) jatkuvasti seurattavat asiat

1. toimintasuunnitelma
2. tehtyjen päätösten toteutuminen
3. toteutuva toiminta: myynti
4. toiminnan kannattavuus: kustannusseuranta
5. maksuvalmiustilanne
6. kilpailutilanne ja muutokset siinä

2) muutaman kerran vuodessa seurattavat asiat

1. tase ja tuloslaskelma
2. tuote- ja palvelukohtainen kannattavuus
3. toiminnan ja talouden tunnusluvut
4. palvelun laatu
5. resurssitarpeet
6. budjetoinnin perusteet

3) tilikauden päättyessä seurattavat asiat

1. tilinpäätös analyysineen
2. toimiva johto ja organisaatio kustannusrakenteineen
3. toiminnan muutostarpeet. (Juutinen ym., 2011, 53–54.)

Juutinen ym. (2011, 54) toteavat, että ulkopuolista asiantuntija-apua voidaan käyttää ja tilintarkastajan kantaa voidaan tiedustella kesken tilivuoden. Vastuuta päätöksenteosta ei voida kuitenkaan siirtää tilintarkastajan tai muiden asiantuntijoiden harteille, mutta pohjatietoja he voivat antaa ratkaisuja etsittäessä.

Tehokkaan ja tuloksekkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus ja toimitusjohtaja tekevät yhteistyötä sujuvasti. Juutinen ym. (2011, 52–53) kirjoittavat, että olennaista selkeä ja toimiva työnjako. Hallituksen ei tule sekaantua toimitusjohtajan tehtäviin eikä toimitusjohtajan pidä ohittaa hallitusta päätöksenteossa. Selkeä periaate on, että hallitus hyväksyy puitteet ja päämäärät, joiden sisällä toimitusjohtaja toimii.

3.3 Toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto

Hallitus valitsee toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja voi erota toimestaan ja toisaalta, hänet voi erottaa se, joka hänet on valinnut. Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Vastuualueeseen kuulu pitää huolta siitä, että kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito järjestetty luotettavalla tavalla. Toimitusjohtajan tulee antaa tarpeelliset tiedot hallitukselle ja sen jäsenille, jotka ovat tarpeen heidän tehtäviensä hoitamiseksi, toimitusjohtajaa koskee näin ollen tiedoksiantovelvollisuus. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 6, 17§–20§.)

Hallintoneuvoston tehtävä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevia tehtäviä ja niiden hoitamista. Toimitusjohtajaa sekä hallitusta ja sen jäseniä koskee tiedonantovelvollisuus hallintoneuvostoa kohtaan. Tämä tarkoittaa, että hallintoneuvoston tulee saada kaikki tarpeellinen tieto tehtävien hoitamista varten. Hallintoneuvoston päätöksentekoa, kokoontumista sekä pöytäkirjan pitoa koskevat samat säädökset kuin hallitusta. Hallintoneuvostossa tulee olla vähintään kolme jäsentä ja sille on valittava puheenjohtaja. Hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja ei voi olla hallintoneuvoston jäsen. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 6, 21§–24§.)

Nivalan Järvikylän Osuuspankin omissa säännöissä (2015, 8) määrätään, että hallintoneuvostoon tulee kuulua vähintään 5 ja enintään 12 jäsentä. Hallintoneuvoston jäsenen toimikausi

kestää kolme vuotta. Yläikäraja hallintoneuvoston jäsenelle on 65 vuotta. Vuosittain ensimmäisessä kokouksessa jäsenten valinnan jälkeen hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan itselleen puheenjohtajan sekä varapuheenjohtajan ja kutsuu itselleen sihteerin. Hallintoneuvosto kokoontuu puheenjohtajansa kutsusta vähintään kaksi kertaa vuodessa. Päätösvaltaisuus saavutetaan, kun enemmän kuin puolet jäsenistä on paikalla. Hallintoneuvoston kokouksissa pidetään pöytäkirjaa, johon merkitään läsnäolijat, käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset sekä erimielisyyksien sattuessa tapahtunut äänestys. Pöytäkirjan allekirjoittavat hallintoneuvoston puheenjohtaja ja sihteeri sekä vähintään yksi hallintoneuvoston siihen valitsema jäsen. (Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöt, 2015, 8–9.)

Hallintoneuvoston tehtävistä säädetään Nivalan Järvikylän Osuuspankin omissa säännöissä (2015, 9) siten, että hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa sekä antaa varsinaiselle osuuskunnan kokoukselle lausunto tilinpäätöksestä, konsernitilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Tämän lisäksi hallintoneuvosto vahvistaa vuosittain hallituksen jäsenten lukumäärän ja valitsee tarvittavan määrän jäseniä hallitukseen sekä määrää heidän palkkionsa.

Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu myös valita hallitusta kuultuaan toimitusjohtaja toimea hakeneiden joukosta, vahvistaa toimitusjohtajan toimisopimus ja vapauttaa toimitusjohtaja sekä määrätä toimitusjohtajan sijainen. Hallintoneuvosto valitsee myös keskuudestaan vähintään kaksihenki- sen tarkastustoimikunnan. Tarkastustoimikunnalle on toimitettava pankkia koskevat viranomaisten, tilintarkastajan sekä POP Pankkien vakuusrahaston toimittaman tarkastuksen tarkastuskertomukset. Vähintään kerran vuodessa Tarkastustoimikunta esittää havaintonsa näistä asiakirjoista hallintoneuvostolle. (Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöt, 2015, 9.)

3.4 Viranomaisvalvonta ja sen merkitys

Kansainvälinen lainsäädäntö määrittelee luottolaitosten toimintaa myös Suomessa. Näin ollen suomalainen luottolaitoslaki muutetaan vastaamaan kansainvälistä lainsäädäntöä silloin, kun muutoksia tehdään. Maailmanlaajuisen finanssikriisin puhjettua, Euroopan parlamentin talous- ja raha-asioiden valiokunnan tavoitteena on ollut vakauttaa pankkisektori kiristämällä lainsäädäntöä. Kiristystoimien perimmäinen tarkoitus on estää liiallinen riskien ottaminen. Uusien säädösten ja asetusten noudattamista valvoo viranomainen, Suomessa se on Finanssivalvonta. Seuraavaksi esitellään tämä valvontaviranomainen ja kerrotaan sen tehtävistä. Finanssivalvonta liittyy kiinteästi pankkien ja näiden hallitusten toimintaan, siksi on oleellista myös esitellä viranomaisvalvontaa.

Pankkien toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Pankkien lisäksi tämä viranomainen valvoo myös vakuutus- ja eläkeyhtiöitä sekä muita vakuutuslalla toimivia, sijoituspalveluyrityksiä, rahastoyhtiöitä ja pörssiä. Hallinnollisesti Finanssivalvonta toimii Suomen Pankin yhteydessä, mutta se on itsenäinen päätöksenteossaan. Viranomaisvalvonnan toiminnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luottolaitosten toiminnan seuranta. Valvonnalla turvataan yleinen luottamus finanssimarkkinoiden toimintaan, kerrotaan Finanssivalvonnan verkkosivuilla (Internet-sivu, 2016). Finanssivalvonta valvoo, että valvottavat laitokset eivät ota liian suuria riskejä ja että niillä on tarvittavat ja riittävät pääomat toiminnasta aiheutuvien riskien ja tappioiden kattamiseen sekä kyky selviytyä sitoumuksistaan. Valvontatoiminta on riskiperusteista. Tämä tarkoittaa sitä, että valvontatoimenpiteet kohdennetaan erityisesti riskipitoisimpiin toimijoihin, tuotteisiin ja liiketoimintamalleihin. (Finanssivalvonta, 2010, 1–4.)

Finanssivalvonta antaa markkinoilla toimiville laitoksille määräyksiä ja ohjeita. Näin Finanssivalvonta ohjaa toimintaa ja menettelytapoja. Valvottavat laitokset toimittavat säännöllisesti finanssivalvonnan raportteja, joiden perusteella toimintaa arvioidaan. Raporteista Finanssivalvonta voi havaita puutteita ja epäkohtia ja voi näin ollen puuttua asiaan ja pyytää korjaa-

maan toimintaa. Finanssivalvonta valvoo siis lainmukaisuutta. Jos puutteita toiminnassa havaitaan, seuraa siitä korjauskehotus. Jos pyynnöstä huolimatta toimintatapoja ei korjata, voi Finanssivalvonta määrätä uhkasakon, antaa julkisen huomautuksen tai varoituksen. Jos rike on vakava, voi Finanssivalvonta peruuttaa valvottavan toimiluvan. (Finanssivalvonta, 2010, 4–7.)

4 HYVÄ HALLITUSTYÖSKENTELY

Neljännessä luvussa esitellään hyvän hallitustyöskentelyn avaintekijöitä. Hallitustyöskentelyyn vaikuttavat tekijät ja työkalut ovat osa tämän opinnäytetyön käytäntöön suunnattua kehittämistoimea. Hallituksen kokoukset ovat olennaisin ja keskeisin keino hoitaa hallituksen tehtäviä, jonka vuoksi hallitustyöskentelyn, eli kokoustyöskentelyn tulisi olla sujuvaa. Hallitustyöskentelyä sujuvoittaa se, että hallituksen jäsenillä on yhteinen päämäärä sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt.

Onnistunut hallitustyöskentely on monen osatekijän summa. Hannulan (2003, 162–163) mukaan hallitustyön onnistumista auttavat yhteiset tavoitteet, säännölliset ja huolellisesti valmistellut kokoukset, avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Näiden seikkojen lisäksi hallitustyöskentelyä tulee arvioida säännöllisesti.

4.1 Avaimet hyvään hallitustyöskentelyyn

Kokoukset ovat hallituksen työ, siihen hallituksen toiminta keskittyy. Juutinen ym. (2011,35) ovatkin todenneet, että tehokkaalla kokouksella on kaksi tehtävää: päätösten tekeminen ja aiempien päätösten toteutumisen seuraaminen. Jotta tehokas ja tuloksekas hallitustyöskentely saavutetaan, tulee jokaisen jäsenen hallita kokoustekniikan sisältämät asiat. Porenne & Salmimies (1996, 95) kertovat niiden oleva kokousten huolellinen valmistelu, kokouksen tehokas läpivienti ja kokousten tuloksellinen jälkihoito. Jälkihoito tarkoittaa päätettyjen asioiden toteutumisen seuraamista.

Hallitukselle olisi hyvä laatia ja ylläpitää kokouskello, toiselta nimeltään vuosikello. Vuosikello varmistaa kokousaikojen mahdollistamisen jäsenten aikatauluihin, toteavat Hirvonen, Nis-

kakangas & Wahlroos (1998, 113). Säännöllinen kokousrytmi helpottaa hallitusten jäsenten kokoustyöskentelyä. Kokoontumistiheyteen vaikuttaa se, minkä verran ajankohtaisia hallinnollisia tehtäviä hallinnolla on, toteaa Hannula (2003, 168). Esimerkiksi se, että hallituksen kokousten sovitaan olevan kuukausittain aina kuukauden viimeisen viikon aikana, helpottaa hallituksen jäseniä varautumaan kokoukseen saapumiseen ja sen sovittamiseen omiin aikatauluihin.

Hirvonen, Niskakangas & Steiner (2003, 277) toteavat, että ensimmäinen ehto hallitustyön onnistumiselle on hyvä valmistelu. Valmistelutyön tekee toimitusjohtaja. Hallituksen puheenjohtajan velvollisuus on puolestaan valvoa, että valmistelu tehdään huolella. Puheenjohtajan tulee myös perehtyä hyvin käsiteltäviin asioihin, jotta hän pystyy tehokkaasti johtamaan asioiden käsittelemistä kokouksessa.

Hallituksen tehokasta työskentelyä edistää myös se, että esityslista on laadittu huolellisesti ja se lähetetään muun aineiston yhteydessä hallituksen jäsenille hyvissä ajoin ennen kokousta. Tämä kuuluu kokouksen valmistelijan vastuulle. Kokoukset sujuvat vaivattomammin kun hallituksen jäsenet ovat ehtineet perehtyä kokouksessa käsiteltäviin asioihin perusteellisesti ennen kokousta. Esityslistan tulisi olla vakioitu, eli noudattaa samaa ulkomuotoa, ja sisältää kaikki kokouksessa käsiteltävät asiat. Esityslistassa mainitaan kokousaika ja -paikka sekä vakiosisällön lisäksi ajankohtaisesti muuttuvat käsiteltävät asiat ja teemat. (Hannula, 2003, 169–171.)

Pelisäännöistä sopiminen on loppujen lopuksi helppo tapa luoda pohja onnistuneelle kokoustyöskentelylle. Nämä avaimet hyvään hallitustyöskentelyyn olisi hyvä kirjata ylös, jotta ne ovat kaikkien hallitusten jäsenten tiedossa ja hyväksymiä. Näitä ylös kirjattavia asioita ovat:

- 1) hallituksen ja puheenjohtajan tehtävät
- 2) hallitusten jäsenten omat vastuualueet
- 3) toimitusjohtajan ja hallituksen työnjako
- 4) työskentelytavat ja työryhmät jos sellaisia on

- 5) kokousaikataulut
- 6) oman toiminnan arviointi vuosittain. (Juutinen ym. 2011, 55–56.)

4.2 Puheenjohtaja avaintekijänä ja vastuunjako hallitustyöskentelyssä

Puheenjohtajan rooli kokousten onnistumisessa on suuri. Tämän vuoksi on tärkeää, että toimitusjohtaja ja puheenjohtaja käyvät esityslistan ja käsiteltävät asiat läpi yhdessä ennen kokousta. Tällä yhteistyöllä saavutetaan se, että puheenjohtaja osaa antaa tärkeimmille asioille niiden vaatiman ajan kokouksessa. Rutiiniasiat tulee käydä läpi tehokkaasti, ne eivät saa viedä aikaa tärkeiden asioiden käsittelemiseltä. Puheenjohtajan tulee pyrkiä luomaan välitön ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda esille oman mielipiteensä käsiteltävistä asioista. Esittämällä kysymyksiä hallituksen puheenjohtaja varmistaa, että jokainen on perehtynyt toimitettuun aineistoon ja ymmärtäneet sisällön. Kaikkien jäsenten tulisi yhdenvertaisesti osallistua päätöksentekoon, puheenjohtajan tulisikin saada kaikki mukaan keskusteluun. Tässäkin työkaluna toimii kysymysten esittäminen, syrjään vetäytyvälle ja hiljaiselle hallituksen jäsenelle voi heittää kysymyksen ja näin pyrkiä saamaan aktiiviseksi. (Hirvonen ym. 2003, 279–282.)

Puheenjohtajan vastuulla on ennen kokousta määrittää kokoukseen tarvittava aika ja suunnitella ajankäyttö käsiteltävien asioiden kesken. Näin ollen hallituksen puheenjohtajan tulee perehtyä huolellisesti esityslistaan ja varmistaa, että käsiteltävät asiat on sijoitettu ajankäytön kannalta järkevästi. Myös muu kokousaineisto tulee käydä läpi hyvin, jotta kokouksen läpivienti sujuu tehokkaasti. Etukäteisvalmistautumista puheenjohtajan tulee edellyttää myös kaikilta muilta hallituksen jäseniltä. Puheenjohtajan tulee aloittaa kokous ajallaan ja käydä aluksi esityslista lyhyesti läpi. Keskustelua tulee johtaa kannustamalla jäseniä avoimeen vuorovaikutukseen, erityisesti hiljaiset osallistujat tulisi saada mukaan keskusteluun. Puheenjohtajan olisi hyvä antaa jäsenten puhua ennen oman näkemyksensä esittämistä. (Porenne & Salmimies. 1996, 86–87.)

Hallituksen sihteerin vastuulla on, jos näin on sovittu, laatia selkeä esityslista ja koota etukäteisaineisto sekä lähettää ne hallituksen jäsenille hyvissä ajoin kuin myös kokouskutsu. Sihteeri huolehtii kokouksen käytännön järjestelyistä, kuten kokouspaikasta ja tarjoiluista. Sihteeri laatii pöytäkirjan ja myös sen jakelu on hallituksen sihteerin vastuulla. Viranomaisten vaatimien rekisteritietojen ylläpitäminen on hallituksen sihteerin toimenkuvaan kuuluva tehtävä. Sihteeri myös informoi hallitusta viranomaisasioista sekä lähettää hallituksen jäsenille tarvittaessa yritystä koskevia tietoja. (Hirvonen ym. 2003, 284.)

Porenne & Salmimies (1996, 88) toteavat, että jäsenen vastuulla on olla ajoissa paikalla, jotta kokouksen aloitus ei viivästy. Kokouksen aikana jokaisen jäsenen tulisi pyrkiä olemaan aktiivinen ja osallistuva. Hirvonen ym. (2003, 283) kirjoittavat puolestaan, että hallituksen jäsenen tulee valmistautua kokouksiin tutustumalla esityslistaan ja muuhun etukäteisaineistoon. Jäsenen tulee sitoutua tehtyihin päätöksiin sekä pysyä ajan tasalla yrityksen asioista myös kokousten välillä.

Juutinen ym. (2011, 38–40) kirjoittavat, että suurin vastuu kokouksen onnistumisella on puheenjohtajalla, mutta myös hallituksen muut jäsenet sekä kokouksen valmistelija vaikuttavat kokouksen onnistumiseen. Kokouksessa on osattava kuunnella muita, siedettävä kritiikkiä, erotettava tunteet ja asiat toisistaan, pyrittävä yhteisymmärrykseen ja sitouduttava päätöksiin. Onnistuneen kokouksen edellytys on ajoissa toimitettu kokousmateriaali. Materiaalin on oltava sellaisessa muodossa, että kaikki jäsenet ymmärtävät sen sisällön. Hyvin laadittu materiaali, johon kaikki ovat etukäteen tutustuneet, säästää aikaa kokouksessa ja sujuvoittaa asioiden käsittelyä.

Hallitustyöskentelyn onnistumisen kulmakiviä ovat siis kokousten huolellinen valmistelu, selkeä esityslista, kattava etukäteisaineisto, jäsenten valmistautuminen kokouksiin, keskusteleminen ja avoin ilmapiiri kokouksissa sekä puheenjohtajan taidot kokouksien läpiviennissä. Tämän lisäksi hallituksen kokoukset olisi hyvä ajoittaa vuosikellolla, jolloin kaikki jäsenet tietävät suurin piirtein kokousten ajankohdat.

4.3 Hallituksen toiminnan kehittäminen

Hallitus ja sen työskentely on osa pankin toimintaa. Tehokkaassa toiminnassa eri toimet ja tehtävät toimivat sujuvasti ja tukevat toisiaan muodostaen näin tasapainoisen kokonaisuuden. Hirvonen ym. (1998, 131) toteavat, että hallituksen toiminnan kehittämisessä ei ole tarkoituksena laajentaa hallituksen tehtäviä. Tarkoituksena on sen sijaan kehittää hallitusta suoriutumaan tehtävistään hyvin ja näin myötävaikuttaa positiivisesti koko yrityksen toimintaan ja tulokseen.

Hirvonen ym. (2003, 304–305) kirjoittavat kehittämistoimien lähtevän hallituksen jäsenien valitsemisesta päättyen toiminnan arviointiin. Jäsenten valinta tulisi tehdä huolella ja uudet jäsenet perehdyttää huolellisesti ennen tehtävien aloittamista. Koulutuksen tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista, jotta osaaminen saadaan pidettyä ajan tasalla ja palautteen antaminen on tärkeää. Jos epäonnistuneita valintoja on tehty, ne pitää pyrkiä korjaamaan ja ryhmätyötaitoja tulee kehittää. Tärkeää on asettaa hallituksen toiminnalle tavoitteet ja säännöllisesti arvioida hallituksen toimintaa kokonaisuudessaan ja yksilötasolla.

Vuosittain hallituksen tulisi arvioida omaa toimintaansa kirjoittaa Hannula (2003, 192). Hallituksen tulisi selvittää arvioinnissa työnjakoa ja sen tehokkuutta, jäsenten motivaatiota ja ajankäyttöä, tyytyväisyyttä palkkioon, koulutustarpeita, työtapojen toimivuutta, puheenjohtajan toimintaa, kokousrytmiä sekä kokousten valmistelua. Arviointi on tärkeää, jotta havaitaan mahdolliset puutteet ja muutetaan toimintatapoja niiden osalta. Arvioinnissa esille tulleet epäkohdat tulisi ottaa vakavasti ja vaikutus tulisi näkyä käytännössä tulevissa kokouksissa. (Hannula, 2003, 192–193.)

Porenne & Salmimies (1996, 145) toteavat, että loppujen lopuksi toiminnan onnistuminen, sen tehokkuus ja tuloksekkuus on kiinni jokaisesta jäsenestä yksilönä. Tällä tarkoitetaan sitä, että jäsenillä tulee olla motivaatiota ja halua kehittyä ja tuoda esille omat kehittämistarpeensa. Kiteytettynä toiminnan kehittymisen avaimet ovat siinä, miten jokainen yksilönä haluaa kehittyä

ja hoitaa omat tehtävänsä yhteistyökykyisesti hyvin ryhmätyöskentelytaidoin. (Porenne & Salmimies, 1996, 145–149.)

Hallitustyöskentelyä voidaan arvioida haastattelemalla tai lomakkeella henkilökohtaisella-, eli yksilötasolla tai koko hallitusta kokonaisuudessaan kertovat Hirvonen ym. (2003, 308–310). Yksilötasolla tapahtuva arviointi on työläs mutta palkitseva, sillä sen kautta jokainen saa eväät oman itsensä ja työskentelynsä kehittämiseen. Koko hallituksen arviointi yhdellä lomakkeella on yksilötasoa kevyempi vaihtoehto, mutta siinä olisi hyvä käsitellä puheenjohtajan toimintaa omana kohtanaan ja varata tilaa myös yksilötason kysymyksille. Aikaa vievin vaihtoehto arvioinnille on haastattelu. Haastattelun pohjana käytetään kyselylomaketta runkona. Aikaa vievän arviointimenetelmän hyvänä puolena on se, että sen avulla voidaan saada paljon enemmän tietoa kerätyksi, kuin pelkän lomakekyselyn kautta. (Hirvonen ym. 2003, 308–310.)

Voidaan siis todeta, että hallitustyöskentelyä tulisi arvioida vuosittain. Menetelmäksi valitaan hallitukselle sopivin työkalu. Selville saadut tulokset tulee kirjata ylös ja tehdä näiden pohjalta kehittämissuunnitelma. Kun arviointi on suunnitelmallista ja säännöllistä, voidaan vuosittain seurata onko kehittämistoimissa onnistuttu. Hallituksen työskentelyn onnistumisen avaimet ovat siinä, että pelisäännöistä sovitaan, vastuunjako on tehty, työlle on asetettu päämäärät, kokoukset valmistellaan hyvin ja niihin valmistaudutaan sekä se, että puheenjohtaja luo avoimen, osallistuvan ja tehokkaan kokousilmapiirin.

5 POP PANKKI NIVALAN HALLITUSTYÖSKENTELYN KEHITTÄMINEN

Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämistehtävät: hallituksen kysely (LIITE 1) sekä hallituksen käsikirja (LIITE 2).

5.1 Kysely hallituksen jäsenille

Ensimmäisenä opinnäytetyön kehittämistehtävänä suoritettiin kysely POP Pankki Nivalan hallituksen jäsenille. Kysely on nimeltään hallituksen itsearviointi ja se toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2015. Tarkoituksena on, että kysely tulee toteuttaa jatkossa vuosittain.

Kyselyssä on kaksi saraketta vastauksia varten. Ensimmäisessä sarakkeessa arvioidaan asian kunnossa olemista ja toisessa sarakkeessa asian oleellisuutta. Asian kunnossa oloa arvioidaan asteikolla 1-5, jossa 1 = kunnossa ja 5= epäkunnossa. Asian oleellisuutta arvioidaan myös asteikolla 1-5, jossa 1 = epäoleellinen ja 5 = oleellinen. Kunnossa olon ja oleellisuuden arviointiasteikot ovat näin ollen käänteiset toisiinsa verrattuna.

Näiden kahden vastauksen perusteella kaava laskee kokonaisarvion kysytylle asialle. Kaava on muotoa: "Asia on kunnossa potenssiin kaksi x asia on oleellinen". Minimipistemäärä on 1 ja maksimipistemäärä on 125. Kokonaisarviossa tulos 1 = kunnossa, kun taas 125 = paljon korjattavaa. Kokonaisarvion tuloksesta riippuen ruutu värjäytyy tumman vihreästä keltaisen kautta punaiseen. Tumman vihreä osoittaa asian olevan kunnossa ja ruudun muuttuessa vaaleamman vihreäksi, keltaiseksi tai punaiseksi, kertoo väri sen, että kysyttyyn asiaan on puuttuttava.

Kysely koostuu viidestä osiosta. Ensimmäinen osio sisältää kysymyksiä liittyen hallituksen rooliin, tehtäviin, kokoonpanoon sekä monimuotoisuuteen. Toinen osio käsittelee kokousasi-
oita, niiden valmistelua ja esittelyä. Kolmanteen osioon kuuluvat kysymykset liittyen kokous-
työskentelyyn ja työskentelyyn kokousten ulkopuolella. Neljäs osio sisältää kysymyksiä halli-
tuksen ja toimitusjohtajan yhteistyöstä. Viides ja viimeinen osio on varattu vapaamuotoisille
kommenteille. Tulokset käsitellään luvussa kuusi, tulokset eivät ole julkisia, vaan ovat pank-
kisalaisuuden alaista tietoa.

5.2 Käsikirja hallituksen jäsenille

Toisena kehittämistehtävänä luotiin hallituksen jäsenille käsikirja vastikään muuttuneiden ja
laajentuneiden säännösten vuoksi. Ohjekirja tiivistää hallituksen uudet lakisääteiset vastuut ja
toimintaperiaatteet helppolukuisiksi kokonaisuudeksi. Koska käsikirja on tarkoitettu myös
osaksi uusien hallituksen jäsenien perehdyttämistä, on siihen sisällytetty kuvaus hallituksen
määritelmästä ja sen tehtävistä. Pankin hallitus on vastuussa siitä, että pankilla on riittävät
voimavarat riskien hallintaa koskevien tehtävien hoitamiseen ja hallitus vastaa hallinto- ja oh-
jausjärjestelmien luomisesta ja toiminnan valvomisesta. Hallinto- ja ohjausjärjestelmien avulla
nykyisiä ja tulevia riskejä tunnistetaan, hallitaan, rajoitetaan, seurataan sekä raportoidaan.
Näin ollen on olennaista, että hallituksen käsikirja sisältää määritelmät eri riskeistä. Käsikir-
jasta löytyy myös esittely valvovasta viranomaisesta, Finanssivalvonnasta ja sen tehtävistä.

Lainkohtien ja riskien määrittämisen lisäksi käsikirja sisältää hyvän ja tehokkaan hallitustyös-
kentelyn avainkäsitteet. Kokoukset ovat hallituksen pääasiallinen keino hoitaa hallitukselle
asetettuja tehtäviä. Käsikirjan avulla hallituksen jäsenet saavat tiedon siitä, mistä tehokas hal-
litustyöskentely koostuu ja miten sitä voidaan kehittää.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään hallituksen jäsenille tehdyn kyselyn tulokset. Tulokset ovat kuitenkin toimeksiantajan pyynnöstä salattua tietoa, joten ne on toimitettu pelkästään kohdeyrityksen käyttöön ja nähtäville. Salatut tiedot ovat sivuilla 28–30.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä kyselyn tuloksista sekä pohditaan ratkaisuja havaittuihin epäkohtiin tuloksien pohjalta. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuinka POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin hallitustyö toimii ja löytää hallitustyön ongelmakohdat. Lisäksi tehtiin käsikirja hallituksen jäsenille.

Johtopäätökset ja pohdinta, jotka liittyvät hallitukselle tehdyn kyselyn tuloksiin, ovat toimeksiantajan pyynnöstä salattua tietoa. Näin ollen tässä julkisessa versiossa ei nähdä salattuihin tietoihin liittyvää pohdintaa. Salatut tiedot ovat sivuilla 31–34.

Pohdittaessa opinnäytetyön onnistumista, voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteena oli selvittää kuinka hallitustyö toimii, löytää kehittämiskohteet ja luoda näiden pohjalta käsikirja hallitukselle. Kaikilta hallituksen jäseniltä saatiin itsearviointilomake takaisin ja näin ollen voidaan todeta vastausten kuvastavan koko hallituksen kokemusta hallitustyön toimivuudesta. Vastauksia analysoidessa saatiin selville kuinka hallituksen jäsenet kokevat hallitustyön toimivuuden ja löydettiin kehittämistä tarvitsevat osa-alueet.

LÄHTEET

- EPSI Rating. Suomen Pankit 2015. 2015. Saatavissa: <http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2015/09/Banking-2015.pdf>. Viitattu 22.2.2016
- Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi. 2013/36/EU. 2013. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32013L0036>. Viitattu 13.1.2016.
- Finanssivalvonta. 2016. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>. Viitattu 3.2.2016.
- Finanssivalvonta. 2010. Finanssivalvonta rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen. Helsinki: Finanssivalvonnan kirjaamo. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Documents/Fiva_esite.pdf. Viitattu 3.2.2016.
- Hannula A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WSOY.
- Heikkinen H., Rovio E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirvonen A., Niskakangas H. & Steiner M-J. 2003. Corporate governance; Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirvonen A., Niskakangas H. & Wahlroos J. 1998. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.
- Juutinen H., Stenström Å. & Vuori, R. 2011. Tehokas omistajahallinto; Osuuskunnan hallinto-henkilön käsikirja. Pellervon Julkaisupalvelu Oy.
- Luottolaitoslaki. 610/2014. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140610#Pidm1380768>. Viitattu 5.1.2016
- Osuuskuntalaki. 14.6.2013/421. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421?search\[type\]=pika&search\[pika\]=osuuskunta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421?search[type]=pika&search[pika]=osuuskunta). Viitattu 4.1.2016.
- Parpola A. 2006. Hiirenkorvalla Paikallisosuuspankkiryhmän synty. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki. Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöt. 2015. Sisäinen julkaisu.
- POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki. 2015. Vuosikertomus 2015. Nivala: JP Paino & Palvelu Ky.

Porene P. & Salmimies P. 1996. Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn. Porvoo: WSOY.

Vilkkä H., Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

3. Työskentely kokouksissa ja kokousten ulkopuolella		
3.1 Työjärjestys ja vuosiakseli		0
3.2 Ovatko hallituksen jäsenet valmistautuneet hyvin kokoukseen?		0
3.3 Ovatko hallituksen jäsenet sitoutuneita hallituksessa tehtyihin päätöksiin?		0
3.4 Oleellisille asioille on riittävästi aikaa		0
3.5 Myös keskusteluasioille jää aikaa		0
3.6 Onko kokousten lukumäärä sopiva?		0
3.7 Saavatko kaikki puheenvuoroja sopivasti (ei liian vähän eikä liikaa)?		0
3.8 Pysykö keskustelu käsiteltävissä asiassa?		0
3.9 Kannustaako ilmapiiri tuomaan kaikki näkemykset esille?		0
3.10 Pyritäänkö löytämään yksimielisyyttä?		0
3.11 Tukaudutaanko päätöksenteossa pitkän ajan strategiaan linjauksiin?		0
3.12 Ovatko päätökset johdonmukaisia ja jatkittaven arvioiden linjakkaita?		0
3.13 Onko pöytäkirjat laadittu hyvin?		0
4. Hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyö		
4.1 Onko hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyö rakentavaa (sis. T:n sparraaminen ja T:n tiedonanto)?		0
Tuoko toimitusjohtaja oikeita asioita sopivalla tavalla hallituksen päätettäväksi ja lisäksi ei-päätöksiä sopivalla tasolla tiedoksi (sis. T:n kokouksiin valittavien esityksiä)?		
4.2 Kuuleeko hallitus muita johtoryhmän jäseniä?		0
4.3 Toimilko hallituksen linjauksen toimeenpano?		0
4.4 Onko hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävienjako käytännössä selkeää?		0
5. Vapaaehtoiset kommentit		

POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki

HALLITUKSEN KÄSIKIRJA

Avaimet tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn

SISÄLLYS

ALKUSANAT	1
1 HALLITUS JA SEN TEHTÄVÄT.....	2
1.1 Hallitus ja sen jäsenet	3
1.2 Hallituksen tehtävät	4
1.3 Riskien tunnistaminen osa hallitustyötä.....	7
1.4 Toiminta Finanssivalvonnan valvonnassa.....	11
2 HALLITUSTYÖSKENTELY JA SEN KEHITTÄMINEN	14
2.1 Hallitustyöskentelyn avaintekijät	14
2.2 Hallitustyön kehittäminen	18
LÄHTEET.....	21

ALKUSANAT

Tässä käsikirjassa kerrotaan hallitukselle kuuluvista tehtävistä ja sen lisäksi annetaan keinoja hallitustyön kehittämiseen. Tämä käsikirja käy myös yhtenä työkaluna uuden hallituksen jäsenen perehdyttämiseen.

Käsikirjan ensimmäinen versio on valmistunut vuonna 2016 silloin voimassa olleiden säädösten mukaisesti. Kun käsikirjaa päivitetään säädösten muuttuessa, on se aina ajantasainen työkalu. Onnistuneen hallitustyön ytimessä ovat kaikki sen jäsenet yksilöinä ja heidän osaamisensa ja tietotaitonsa sekä heidän halunsa kehittyä. Tämän käsikirjan tarkoituksena on auttaa hallituksen jäseniä sisäistämään hallituksen tehtävät ja löytämään keinot työnsä kehittämiseen.

1 HALLITUS JA SEN TEHTÄVÄT

POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankki on toimintamuodoltaan osuuskuntamuotoinen. Osuuskuntamuotoisen pankin tarkoituksena on tukea jäsentensä taloutta ja tarjota turvallista pankkipalvelua ihmisläheisesti, nykyaikaisesti ja kilpailukykyisesti. POP Pankkien perusluopaus jäsenilleen ja asiakkailleen onkin: Lähellä ihmistä.

Hallitusta, sen jäseniä sekä toimintaa ja tehtäviä ohjaavat Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi, luottolaitoslaki, osuuskuntalaki sekä POP Pankki Nivalan Järvikylän Osuuspankin omat säännöt. Toimintaa valvova viranomainen on Finanssivalvonta.

Hallitus vastaa siitä, että pankilla on visio, strategia ja päämäärät jotka ohjaavat johdon linjauksia kirjoittavat Juutinen, Stenström & Vuori (2011, 52). Visio tarkoittaa pankin tulevan tahtotilan määrittämistä. Strategioiden avulla päämäärät ja visio saavutetaan. Hallituksella on myös lain edellyttämä valvova sekä ohjaava rooli ja hallituksen kuuluu olla aloitteentekijä ja kyseenalaistava. Aloitteentekijän rooli tarkoittaa sitä, että hallitus osoittaa johdolle haasteita tai alueita, joista se haluaa lisäselvityksiä tai päätösesityksiä. Kyseenalaistava rooli tarkoittaa puolestaan sitä, että hallituksen jäsenten tulee varmistua siitä, että käsiteltävät asiat on valmisteltu hyvin, perustuvat tosiasioihin ja että päätökset sopivat yhteen strategioiden kanssa.

1.1 Hallitus ja sen jäsenet

Nivalan Järvikylän Osuuspankin omissa säännöissä (2015, 10) säädetään, että hallituksen tulee koostua neljästä kuuteen jäsenestä ja jäsenen toimikausi kestää kolme kalenterivuotta valinnasta. Hallituksen jäsenen yläikäraja on 65 vuotta. Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi (2013/36/EU, 58–60 artiklat) määrää, että hallituksen jäsenen tulee olla oikeustoimikelpoinen ja hyvämaineinen. Hallituksen jäsenistön pitää edustaa heterogeenisesti ikää, sukupuolta, koulutusta- ja ammattitaustaa sekä maantieteellistä jakaumaa. Hallituksen jäsenten tulee varata tehtäviensä hoitamiseen riittävästi aikaa ja heillä tulee olla riittävä tietämys, pätevyys ja taidot tehtäviensä hoitamiseen.

Hallituksen vaatimuksista määrätään Luottolaitoslaissa (610/2014, luku 7, 2§) seuraavasti:

- 1) osaamisen sekä kokemuksen on oltava riittävää ja monipuolista, perehdyttämiseen on käytettävästi riittävästi voimavaroja
- 2) hallituksen tulee hyväksyä sukupuolten tasapuolista edustusta koskevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet joilla tavoitteet saavutetaan
- 3) hallitustyöskentelyn on oltava sen laatuista, ettei yksittäinen jäsen tai jäsenten vähemmistö hallitse päätöksentekoa.

1.2 Hallituksen tehtävät

Hallitus huolehtii hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä tehokkailla ohjaus- ja hallintojärjestelmillä ja kantaa kokonaisvastuun toiminnasta. Hallitus vastaa siitä, että valvonta toimii tehokkaasti ja varmasti. Valvonnalla tarkoitetaan kirjanpidon ja varainhoidon valvontaa. Hallitus valvoo myös tietojen julkistamista sekä tiedottamista ja vastaa toimitusjohtajan tehokkaasta valvonnasta. Hallituksen on säännöllisesti arvioitava järjestelmiensä tehokkuutta ja korjattava havaitut puutteet. (Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi, 2013/36/EU, 88 artikla.)

Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi (2013/36/EU, 57) säättää hallitusta koskevasti seuraavaa:

- 1) hallituksen tulee rakentavasti kyseenalaistaa strategioita ja näin myötävaikuttaa liiketoiminnan kehittymistä
- 2) hallituksen tulee valvoa miten sovittuihin tavoitteisiin on onnistuttu pääsemään
- 3) hallituksen tulee varmistua siitä, että tilinpäätöstiedot ovat paikkansapitäviä
- 4) hallituksen tulee pitää huoli siitä, että varainhoidon ja riskienhallinnan järjestelmät ovat toimivia
- 5) hallituksen vastuulle kuuluu palkitsemisjärjestelmän, resurssien, nimitysten ja käytäntöjen tarkastelu.

Luottolaitoslaki (610/2014, luku 7, 1§) määrää, että luottolaitoksella on oltava kattavat hallinto- ja ohjausjärjestelmät. Näillä varmistetaan, että luottolaitosta johdetaan ja valvotaan tehokkaasti. Hallituksen tehtäviin kuuluu:

- 1) hyväksyä luottolaitoksen riskistrategia sekä muut strategiset tavoitteet ja huolehtia niiden noudattamisen valvomisesta
- 2) huolehtia sisäisten valvontajärjestelmien luotettavuudesta, joka sisältää:
 - a. taloudellisen raportoinnin, talouden, toiminnan, luottolaitosta koskevan sääntelyn ja sisäisten toimintaperiaatteiden sekä tiedonantovelvollisuuden menettelytavat sekä niiden noudattamisen valvonnan
- 3) arvioida säännöllisesti luottolaitoksen hallinto- ja ohjausjärjestelmien tehokkuutta ja jos huomataan puutteita, on ryhdyttävä toimenpiteisiin.

Luottolaitoslaki (610/2014, luku 9, 2-3§.) määrää riskistrategian hyväksymisestä, jonka aiemmin todettiin olevan hallituksen tehtävä. Tämä tarkoittaa sitä että hallitus hyväksyy ne menettelytavat, jotka kohdistuvat pankkiin ja sen toimintaan. Jotta hallitus voi toimia tehokkaasti, sille on raportoitava kaikki olennaiset riskit, niitä koskevat ohjeet sekä näiden muutokset. Hallituksella on vastuu siitä, että pankilla on riittävät voimavarat riskien hallintaa koskevien tehtävien hoitamiseen, näin ollen hallituksen tulee käyttää riittävästi aikaa riskejä koskevien asioiden käsittelyyn. Jotta nykyisiä ja tulevia riskejä voidaan tunnistaa, hallita sekä rajoittaa ja seurata sekä raportoida, tulee pankilla olla kirjalliset hallinto- ja ohjausjärjestelmät. Hallitus vastaa näiden järjestelmien luomisesta ja valvoo että ne toimivat.

Hallinto- ja ohjausjärjestelmien kuuluu sisältää:

- 1) selkeä organisaatiorakenne, jossa valta- ja vastuusuhteet on esitetty selkeästi ja kattavasti
- 2) riskienhallinnan raportointiprosessit
- 3) sisäisen valvonnan, hallinnon ja laskennan prosessit
- 4) palkitsemisjärjestelmiä koskevat toimintaperiaatteet ja menettelytavat.

Säädösten seurannan ja valvonnan lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu, yhdessä toimitusjohtajan kanssa, toiminnan muukin seuranta. Hallituksen tulee seurata sekä yrityksen sisäistä tilaa että ulkoisia olosuhteita. On arvioitava tehtyjä päätöksiä ja vahvistettuja suunnitelmia. Seurannan tarkoituksen on:

- 1) pitää hallitus ajan tasalla pankin asioista ja tilanteesta
- 2) selvittää aiemmin tehdyt päätökset pantu toimeen
- 3) varmistaa toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutuminen
- 4) tukea toimitusjohtajan käytännön toimintaa
- 5) vaatia tietoa, jotta voi arvioida tulevaa kehitystä. (Juutinen ym., 2011, 53.)

Seurattavat asiat voidaan jakaa jatkuvasti seurattaviin asioihin, muutaman kerran vuodessa seurattaviin asioihin sekä tilikauden päättyessä seurattaviin asioihin. Jako seurattavien asioiden suhteen on seuraava:

- 1) jatkuvasti seurattavat asiat
 1. toimintasuunnitelma
 2. tehtyjen päätösten toteutuminen
 3. toteutuva toiminta: myynti
 4. toiminnan kannattavuus: kustannusseuranta
 5. maksuvalmiustilanne
 6. kilpailutilanne ja muutokset siinä
- 2) muutaman kerran vuodessa seurattavat asiat
 1. tase ja tuloslaskelma
 2. tuote- ja palvelukohtainen kannattavuus
 3. toiminnan ja talouden tunnusluvut
 4. palvelun laatu

5. resurssitarpeet
6. budjetoinnin perusteet
- 3) tilikauden päättyessä seurattavat asiat
 1. tilinpäätös analyyseineen
 2. toimiva johto ja organisaatio kustannusrakenteineen
 3. toiminnan muutostarpeet. (Juutinen ym., 2011, 53–54.)

Juutinen ym. (2011, 54) toteavat, että ulkopuolista asiantuntija-apua voidaan käyttää ja tilintarkastajan kantaa voidaan tiedustella kesken tilivuoden. Vastuuta päätöksenteosta ei voida kuitenkaan siirtää tilintarkastajan tai muiden asiantuntijoiden harteille, mutta pohjatietoja he voivat antaa ratkaisuja etsittäessä.

Tehokkaan ja tuloksekkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus ja toimitusjohtaja tekevät yhteistyötä sujuvasti. Olennaista yhteistyön toiminnan kannalta on selkeä ja toimiva työnjako. Hallituksen ei tule sekaantua toimitusjohtajan tehtäviin eikä toimitusjohtajan pidä ohittaa hallitusta päätöksenteossa. Periaate on, että hallitus hyväksyy puitteet ja päämäärät, joiden sisällä toimitusjohtaja toimii. (Juutinen ym., 2011, 52–53.)

1.3 Riskien tunnistaminen osa hallitustyötä

Seuraavaksi käsitellään eri riskityypit ja niihin varautuminen. Riskien tunteminen on tärkeä osa hallitustyötä, sillä riskit on osattava tunnistaa, niihin on osattava varautua ja niitä on py-

rittävä hallitsemaan sekä rajoittamaan. Riskit ovat olennainen osa hallinto- ja ohjausjärjestelmiä ja näiden järjestelmien toimivuus ja valvonta kuuluvat hallituksen työtehtäviin. Riskityypit on määritelty luottolaitoslaissa (610/2014, 9 luku, 10§–22§).

Luotto- ja vastapuoliriskit tarkoittavat sitä, että taloudellisen sitoumuksen vastapuolen kyky suoriutua velvoitteestaan heikkenee. Hallituksen on valvottava, että luotonanto perustuu järkeviin ja selkeästi määriteltyihin perusteisiin. Luotonantoprosesseista tulee olla selkeästi dokumentoidut toimintaperiaatteet. Pankilla on oltava sisäiset menetelmät, joilla se arvioi yksittäisiä luotto- ja vastapuoliriskejä, riskiarviointi ei saa perustua pelkästään ulkopuoliseen luottoluokitukseen. Hallituksen on myös valvottava, että varallisuus- ja velkaeriä seurataan säännöllisesti ja tehokkaasti sekä tunnistaa ja hallitsee ongelmaluottoja. Hallituksen on myös hyväksyttävä luotonantostrategia, jossa määritellään keinot joilla luottosaatavat pidetään riittävästi hajautettuina. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 10§.)

Jäännösriski tarkoittaa sitä, että riskienhallinnan ja luottoriskien vähentämismenetelmät ovat epäonnistuneet. Jäännösriskin toteutumiseen on varauduttava ja näihin tilanteisiin on oltava ennalta kirjatut toimintaperiaatteet ja menettelytavat. **Keskittymäriski** on nimensä mukaisesti riskien keskittymistä. Keskittymäriskejä voi syntyä esimerkiksi perinteisestä luotonannosta tai harvoin tuotteisiin tai palveluihin keskittymisestä. Suurien asiakasriskien rajoittaminen on yksi keino hallita keskittymäriskejä. Myös keskittymäriskien hallinasta on pankilla oltava kirjalliset toimintaperiaatteet. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 11–12§.)

Arvopaperistamiseen liittyvä riski tarkoittaa varojen tai velkaerien arvopaperistamiseen liittyviä riskejä. Arvopaperistaminen tarkoittaa saatavien muuttamista sijoittajille myytäväksi arvopapereiksi. Yleisin tällainen tuote on joukkovelkakirja. Jos arvopaperistamista harjoitetaan

tai harkitaan, on hallituksen varmistuttava siitä, että riskien arviointi ja niitä koskevat päätökset perustuvat riskien todelliseen arvoon. Pankilla on oltava arvopaperistamiseen liittyvät toimintaperiaatteet sekä suunnitelma arvopaperistamiseen liittyvistä järjestelyistä. Tämä tarkoittaa sitä, että pankilla tulee olla riittävä maksuvalmius arvopaperistamiseen liittyvistä takaisinmaksuista, olivat ne ennenaikaisia tai sopimuksenmukaisia. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 13§.)

Markkinariski tarkoittaa markkinahintojen heilahteluista aiheutuvaa tappion mahdollisuutta. Markkinariskejä ovat korko-, valuutta-, osake-, ja hyödykeriskit. Pankilla on oltava keinot tunnistaa, mitata ja hallita markkinariskejä. Hallituksen on hyväksyttävä markkinariskistrategia ja sitä on arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti. Markkinariskistrategia tarkoittaa hallituksen päätöstä siitä, missä rajoissa se haluaa markkinariskin pysyvän pitkällä aikavälillä. Hallituksen vastuu markkinariskien suhteen jakautuu kuuteen osaan:

- 1) hallituksen on hyväksyttävä markkinariskistrategia ja markkinariskien hallintaan sekä valvontaan liittyvät periaatteet
- 2) hallituksen tulee varmistaa että toimitusjohtaja toteuttaa ja noudattaa markkinariskistrategiaa ja markkinariskien hallinnan sekä valvonnan periaatteita. Riskienhallintaa ja valvontaa on arvioitava säännöllisesti
- 3) hallituksen velvollisuus on huolehtia, että se saa kaiken ajantasaisen tiedon pankin riskiasemasta ja käsittelee saamansa tietoa säännöllisesti voidakseen arvioida markkinariskioton määrää sekä toimitusjohtajan toimenpiteitä markkinariskien hallinnassa ja valvonnassa
- 4) hallituksen tulee vähintään vuosittain vahvistaa haluttu riskinottotaso ja varmistua siitä, että riskinotolle on asetetut limiitit ovat riittävät

- 5) hallituksen on varmistuttava siitä, että palkitsemismenettelyt eivät ole ristiriidassa markkinariskistrategian kanssa
- 6) hallituksen on hyväksyttävä tärkeimmät johdannaiskaupankäyntiä koskevat periaatteet. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 14§; Finanssivalvonta, 2015, 13–14.)

Rahoitustaseen korkoriski tarkoittaa niitä rahoitustaseeseen vaikuttavia riskejä, jotka johtuvat korkotason vaihtelusta. Pankin tulee tunnistaa, arvioida ja hallita näitä riskejä ja sillä on oltava kirjatut menetelmät rahoitustaseen korkoriskien hallintaa koskien. **Operatiivinen riski** tarkoittaa tappionvaaraa, joka voi aiheutua sisäisten prosessien epäonnistumisesta, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Pankin on varauduttava riskien toteutumiseen siten, että sillä on oltava kirjalliset toimintaperiaatteet ja menettelytavat tilanteita varten. Järjestelmien tulee olla riittävät, turvalliset ja toimintavarmat. Hallituksen tulee:

- 1) hyväksyä operatiivisten riskien hallinnan periaatteet ja näitä periaatteita on arvioitava säännöllisesti
- 2) olla selvillä pankin eri liiketoiminta-alueiden tärkeimmistä operatiivisista riskeistä
- 3) huolehtia, että sisäinen tarkastus arvioi säännöllisesti operatiivisten riskien hallinnan tehokkuutta. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 15–16§; Finanssivalvonta, 2012, 6–12.)

Maksuvalmiusriski, tai likviditeettiriski tarkoittaa maksuvalmiuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat saada aikaan häiriöitä maksuvalmiudessa. Pankilla tuleekin olla tehokkaat järjestelmät ja laadittu strategia joiden avulla mitataan, tunnistetaan, hallitaan ja seurataan maksuvalmiusriskiä, päivänsisäistä riskiä sekä riskiprofiilia. Näin ylläpidetään maksuvalmiutta ja maksuvalmiuspuskureita. Hallituksen tulee vahvistaa maksuvalmiusriskin sietorajat ja strategioita ja järjestelmiä koskevat toimintaperiaatteet ja menettelytavat on oltava kirjallisesti dokumentoitu. Hallituksen vastuu likviditeettiriskin hallinnan ja valvonnan järjestämisessä on:

- 1) hyväksyä likviditeettistrategia ja likviditeettiriskin hallintaan ja valvontaan liittyvät periaatteet
- 2) arvioida säännöllisesti likviditeettistrategiaa ja päivittää sitä toimintaympäristön merkittävien muutosten yhteydessä sekä liiketoimintasuunnitelman, taloudellisen tilan tai rahoitusaseman vaatimuksissa tapahtuvien muutosten yhteydessä
- 3) varmistaa että toimitusjohtaja noudattaa likviditeettistrategiaa sekä arvioida säännöllisesti riskienhallinnan ja valvonnan tasoa
- 4) varmistaa että toimitusjohtajalla sekä likviditeettiriskin hallinnasta ja valvonnasta vastuussa olevalla henkilöstöllä on tarvittava asiantuntemus ja käytössään järjestelmät likviditeettiriskin mittaamista ja seurantaan varten
- 5) huolehtia, että se saa kaikki ajantasaiset tiedot pankin likviditeettiasemasta sekä toteutuneista tai odotettavissa olevista maksuvalmiuteen liittyvistä ongelmista ja häiriöistä
 - a. Hallituksen saamien tietojen tulee sisältää: rahoituskustannuksen kehitys, rahoitusvajeen kehitys, rahoituslähteiden keskittymät, merkittävät ja toistuvat limiittien ylitykset, merkittävät muutokset maksuvalmiusreservin koossa ja koostumuksessa sekä mahdollinen vaihtoehtoisten rahoituslähteiden ehtyminen
- 6) varmistaa että toimitusjohtaja ryhtyy korjaaviin toimenpiteisiin maksuvalmiushäiriöiden tapahtuessa. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 17§; Finanssivalvonta, 2010, 14–15.)

Liiallisen velkaantumisen riski tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa pankin omat varat vähenevät. Velkaantumisriski lisääntyy esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, jossa arvioitujen tai toteutuneiden tappioiden johdosta omat varat vähenevät. Pankilla on oltava dokumentoidut toimintatavat ja menetelmät tunnistaa, hallita ja seurata liiallisen velkaantumisen riskiä. Tunnus

lukuina seurannassa on käytettävä EU:n vakavaraisuusasetuksen 429 artiklan mukaista vähimmäisomavaraisuusastetta ja seurattava varojen ja vastuiden välistä epätasapainoa. (Luottolaitoslaki 610/2014, 9 luku, 22§.)

1.4 Toiminta Finanssivalvonnan valvonnassa

Tässä alaluvussa esitellään Finanssivalvonnan toiminnan tarkoitus ja periaatteet. Tähän lukuun voidaan myöhemmin lisätä esimerkiksi Finanssivalvonnalle toimitettavat raportit, jolloin viranomaisvalvonnan käytännön vaikutukset ilmenevät vielä selkeämmin.

Pankkien toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Pankkien lisäksi tämä viranomainen valvoo myös vakuutus- ja eläkeyhtiöitä sekä muita vakuutusosalalla toimivia, sijoituspalveluyrityksiä, rahastoyhtiöitä sekä pörssiä. Hallinnollisesti Finanssivalvonta toimii Suomen Pankin yhteydessä, mutta se on itsenäinen päätöksenteossaan. Viranomaisvalvonnan toiminnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luottolaitosten vakaan toiminnan seuranta. Finanssivalvonta valvoo, että valvottavat laitokset eivät ota liian suuria riskejä ja että niillä on tarvittavat ja riittävät pääomat toiminnasta aiheutuvien riskien ja tappioiden kattamiseen sekä kyky selviytyä sitoumuksistaan. Valvontatoiminta on riskiperusteista. Tämä tarkoittaa sitä, että valvontatoimenpiteet kohdennetaan erityisesti riskipitoisimpiin toimijoihin, tuotteisiin ja liiketoimintamalleihin. (Finanssivalvonta, 2010, 1–4.)

Finanssivalvonta antaa markkinoilla toimiville laitoksille määräyksiä ja ohjeita. Näin Finanssivalvonta ohjaa toimintaa ja menettelytapoja. Valvottavat laitokset toimittavat säännöllisesti

finanssivalvonnalle raportteja, joiden perusteella toimintaa arvioidaan. Raporteista Finanssivalvonta voi havaita puutteita ja epäkohtia ja voi puuttua asiaan ja pyytää korjaamaan toimintaa. Finanssivalvonta valvoo siis lainmukaisuutta. Jos puutteita toiminnassa havaitaan, seuraa siitä korjauskehotus. Jos pyynnöstä huolimatta toimintatapoja ei korjata, voi Finanssivalvonta määrätä uhkasakon, antaa julkisen huomautuksen tai varoituksen. Jos rike on vakava, voi Finanssivalvonta peruuttaa valvottavan toimiluvan. (Finanssivalvonta, 2010, 4–7.)

2 HALLITUSTYÖSKENTELY JA SEN KEHITTÄMINEN

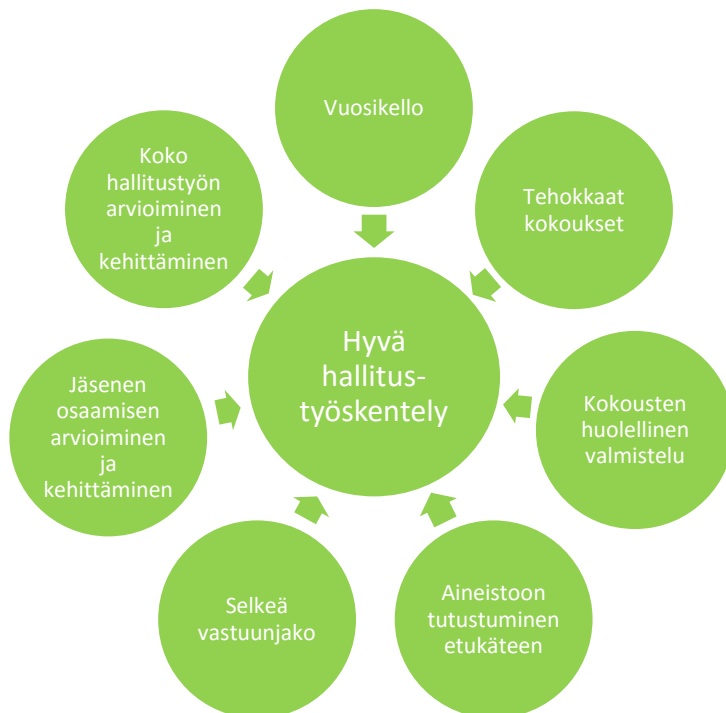
Hallituksen kokoukset ovat olennaisin ja keskeisin keino hoitaa hallituksen tehtäviä, jonka vuoksi hallitustyöskentelyn, eli kokoustyöskentelyn tulisi olla sujuvaa. Hallitustyöskentelyä sujuvoittaa se, että hallituksen jäsenillä on yhteinen päämäärä sekä yhteisesti sovitut pelisäännöt.

Hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa, hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan sitä vaatiessa. Kokous on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet jäsenistä. Jokaisesta kokouksesta on laadittava pöytäkirja ja ne numeroidaan juoksevasti. Pöytäkirja tulee allekirjoittaa puheenjohtajan sekä vähintään yhden hallituksen valitseman jäsenen toimesta ja pöytäkirjat tulee säilyttää luotettavasti. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421 luku 6, 1§–14§.)

2.1 Hallitustyöskentelyn avaintekijät

Seuraavaksi käydään läpi hyvän hallitustyöskentelyn avaintekijöitä, joita on koottu kuvioon 1. Vuosikello tai toimintasuunnitelma olisi syytä laatia ja päivittää vuosittain. Tämä on yksi osa hallitustyöskentelyn päämäärien asettamista. Vuosikelloon kirjataan vuoden aikana pidettävät kokoukset ja niiden suuntaa antava ajankohta. Säännöllisen kokousrytmin kautta saatu hyöty on siinä, että hallituksen jäsenet pystyvät varaamaan omista kalentereistaan hyvissä ajoin aikaa hallitustyöskentelylle. (Hirvonen, Niskakangas & Wahlroos, 1998, 113.)

Hallituksen kokouksilla on kaksi päätehtävää, tehdä päätöksiä ja seurata aiempien päätösten toteutumista. Jotta kokoukset ovat tehokkaita ja päätöksiä saadaan aikaan, on tärkeää että jokainen jäsen on valmistautunut hyvin kokoukseen. Hyvä valmistautuminen tarkoittaa tutustumista ennakkomateriaaliin. Kokoukseen liittyvät aineistot tulee toimittaa jäsenille hyvissä ajoin ennen kokousta, jotta aikaa valmistautumiseen jää riittävästi. Ennakkoaineiston lisäksi kokouskutsun mukana tulee toimittaa esityslista. Toimitusjohtajan vastuulla on valmistella kokous; laatia esityslista ja ennakkoaineisto. Puheenjohtajan vastuulla on kuitenkin kokouksen tehokas läpivienti. Näin ollen olisi tärkeää, että puheenjohtaja ja toimitusjohtaja käyvät esittävät asiat läpi yhdessä ennen kokousta. Tällä yhteistyöllä varmistetaan se, että puheenjohtaja osaa antaa tärkeimmille asioille riittävästi aikaa kokouksessa. Esityslista tulee laatia huolellisesti ja sen tulisi noudattaa jatkuvasti samaa ulkomuotoa ja sisältää kaikki kokouksessa käsiteltävät asiat. (Hannula, 2003, 169–171; Hirvonen ym. 2003, 279–282; Juutinen, Stenström & Vuori, 2011, 35.)



KUVIO 1. Hyvän hallitustyön elementit

Selkeä vastuunjako helpottaa työskentelyä, tällöin jokainen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä. Puheenjohtajan vastuu kokoustyöskentelyssä on suuri. Puheenjohtajan tulee pyrkiä luomaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa jokainen ottaa osaa asian käsittelyyn. Kysymysten esittämisen avulla puheenjohtaja varmistaa, että jokainen on perehtynyt toimitettuun aineistoon ja saa kaikki mukaan keskusteluun. (Hirvonen ym. 2003, 279–282.)

Puheenjohtajan vastuulla on:

- 1) ennen kokousta määritellä tarvittava aika ja suunnitella ajankäyttö
- 2) käydä läpi esityslista ja perehtyä etukäteisaineistoon huolella ja edellyttää valmistautumista myös muilta
- 3) aloittaa kokous ajallaan ja käydä alkuun läpi esityslista
- 4) johtaa keskustelua, pitää keskustelu käsiteltävässä aiheessa ja luoda avoin ilmapiiri sekä antaa jäsenten puhua ennen oman näkemyksen esittämistä (Porenne & Salmimies, 1996, 86–87.)

Hallituksen jäsenten vastuulla on valmistautua kokouksiin huolellisesti tutustumalla etukäteisaineistoon. Jäsenten on saavuttava paikalle ajoissa, jotta kokouksen aloitus ei viivästy ja olla kokouksen aikana aktiivinen ja osallistuva. Hallitusten jäsenten tulee sitoutua tehtyihin päätöksiin ja heidän tulee pysyä ajan tasalla pankin asioista myös kokousten välillä. Hallituksen sihteerin vastuulla on laatia kokouskutsu ja selkeä esityslista sekä koota etukäteisaineisto lähetettäväksi hyvissä ajoin hallituksen jäsenille. Sihteeri huolehtii kokouksen käytännön järjestelyistä, kuten kokoustarvikkeista ja tarjoiluista. Sihteeri laatii pöytäkirjan ja myös sen jakelu on hallituksen sihteerin vastuulla. Viranomaisten vaatimien rekisteritietojen ylläpitäminen on

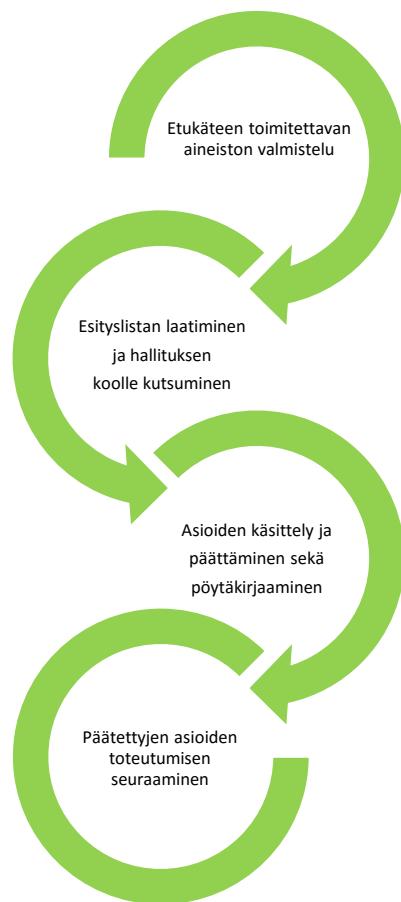
hallituksen sihteerin toimenkuvaan kuuluva tehtävä. Sihteeri myös informoi hallitusta viranomaisasioista sekä lähettää hallituksen jäsenille tarvittaessa yritystä koskevia tietoja. (Porenne & Salmimies, 1996, 88; Hirvonen ym. 2003, 283–284.)

Pelissäännöistä sopiminen on loppujen lopuksi helppo tapa luoda pohja onnistuneelle kokoustyöskentelylle. Nämä avaimet hyvään hallitustyöskentelyyn olisi hyvä kirjata ylös, jotta ne ovat kaikkien hallitusten jäsenten tiedossa ja hyväksymiä. Näitä ylös kirjattavia asioita ovat:

- 1) hallituksen ja puheenjohtajan tehtävät
- 2) hallitusten jäsenten omat vastualueet
- 3) toimitusjohtajan ja hallituksen työnjako
- 4) työskentelytavat ja työryhmät jos sellaisia on
- 5) kokousaikataulut
- 6) oman toiminnan arviointi vuosittain. (Juutinen ym. 2011, 55–56.)

Onnistunut hallitustyöskentely on monen osatekijän summa. Hannulan (2003, 162–163) mukaan hallitustyön onnistumista auttavat yhteiset tavoitteet, säännölliset ja huolellisesti valmistellut kokoukset, avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Näiden seikkojen lisäksi hallitustyöskentelyä tulee arvioida säännöllisesti.

Kuviossa 2 on esitetty hallitustyön prosessi. Työ alkaa jo ennen kokousta etukäteen toimitettavan aineiston valmistelulla, esityslistan laatimisella ja hallituksen koolle kutsumisella. Tässä esivaiheessa toimintaan osallistuvat hallituksen sihteeri ja puheenjohtaja, jonka olisi hyvä olla mukana käymässä läpi materiaalia ja asioita ennakoon. Esivalmisteluita seuraa itse kokoustyö. Kokouksessa asioista päätetään avoimen ja osallistuvan keskustelun avulla ja seurataan aiemmin tehtyjen päätösten toteutumista.



KUVIO 2. Hallitustyön prosessi

2.2 Hallitustyön kehittäminen

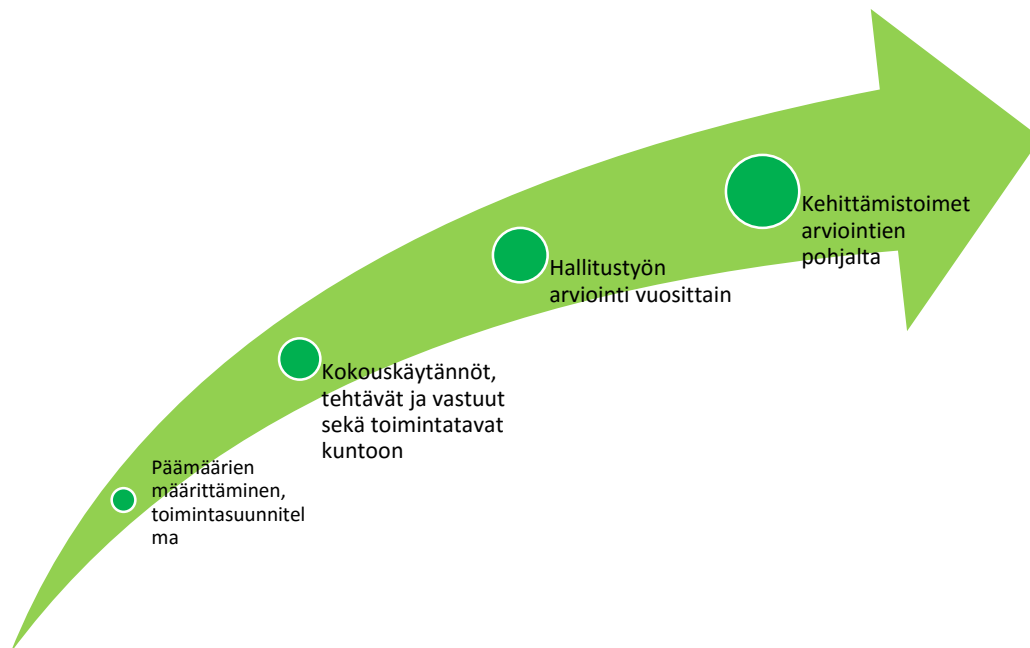
Kuten kuviossa 1 on esitetty, hyvän hallitustyön avaimiin kuuluu sekä yksittäisten jäsenien että koko hallitustyön arvioiminen ja kehittäminen. Kehittämistoimi ulottuu jäsenien valitsemisesta aina toiminnan arviointiin asti. Jäsenten valinta tulee tehdä huolella ja uudet jäsenet perehdyttää huolellisesti. Osaamisen päivittäminen tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista, näin osaaminen saadaan pidettyä ajan tasalla. Vuosittain hallituksen tulisi selvittää arvioinnin

avulla työnjakoa ja sen tehokkuutta, jäsenten motivaatiota ja ajankäyttöä, tyytyväisyyttä palkkioon, koulutustarpeita, työtapojen toimivuutta, puheenjohtajan toimintaa, kokousrytmiä sekä kokousten valmistelua. (Hannula, 2003, 192–193; Hirvonen ym. 2003, 304–305.)

Arviointi on tärkeää, sillä sen avulla havaitaan kehityskohteet ja voidaan kohdentaa koulutusta ja muuttaa toimintatapoja toimivampaan suuntaan. Arvioinnissa esille tulleet epäkohdat tulisi ottaa kehitystyön alle ja vaikutusten tulisi näin ollen näkyä käytännössä tulevissa kokouksissa. Hallitustyöskentelyä voidaan arvioida haastattelemalla tai lomakkeella henkilökohtaisella-, eli yksilötasolla tai koko hallitusta kokonaisuudessaan. (Hirvonen ym. 2003, 308–310.)

Pankilla on käytössä lomake, jossa arvioidaan koko hallitusta kokonaisuudessaan, siinä on myös kohtia yksilöä koskeville kysymyksille sekä puheenjohtajan ja toimitusjohtajan toimintaa koskeville kysymyksille. Tämä hallituksen itsearviointikysely tulisikin tehdä vuosittain ja saadut tulokset tulisi kirjata ylös ja tehdä näiden pohjalta kehittämissuunnitelma. Kun arviointi on suunnitelmallista ja säännöllistä, voidaan vuosittain seurata onko kehittämistoimissa onnistuttu. Kehittymisen kulmakivi on siinä, miten jokainen yksilönä haluaa kehittyä ja tuoda esille omat kehittämistarpeensa sekä hoitaa omat tehtävänsä yhteistyökykyisesti hyvin ryhmätyöskentelytaidoin. Hallituksen työskentelyn onnistumisen avaimet ovat siinä, että pelisäännöistä sovitaan, vastuunjako on tehty, työlle on asetettu päämäärät, kokoukset valmistellaan hyvin ja niihin valmistaudutaan huolellisesti sekä se, että puheenjohtaja luo avoimen, osallistuvan ja tehokkaan kokousilmapiirin.

Kuvioon 3 on kuvattu hallitustyön kehittämistä pääpiirteittäin. Kaiken tulee lähteä siitä, että hallitus asettaa itselleen päämäärän, yhteisen tavoitteen. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, jotta tiedetään minkä vuoksi työtä tehdään. Toimintasuunnitelman runkona voi käyttää kokousohjelmaa, eli vuosikelloa. Kokousten lisäksi toimintasuunnitelmaan tulisi sisällyttää koulutusta, jonka tarpeet on kartoitettu itsearviointilomakkeella. Seuraavaksi tulisi tarkastella kokouskäytäntöjä, tehtäviä, vastuunjakoa sekä toimintatapoja. Nämä ovat niitä tehokkaan kokoustyöskentelyn avaimia, joiden tulisi olla kunnossa ja kaikkien tiedossa. Vuosittain itsearviointilomakkeen avulla tulisi kartoittaa kehitystarpeet ja näihin pitäisi tarttua ja koulutusta ja kehitystyötä kohdentaa havaituille ongelma-alueille.



KUVIO 3. Hallitustyön kehittäminen

Hallitustyön kehittyminen on kiinni hallituksesta itsestään ja sen jokaisesta jäsenestä yksilönä. Tärkeää on olla sitoutuneita hallitustyöskentelyyn, vastata rehellisesti itsearviointilomakkees-

sa kysyttyihin asioihin sekä olla valmiita ja halukkaita kehittymään ja oppimaan. Toimitusjohtajan ja puheenjohtajan yhteistyö ennen kokouksia auttaa puheenjohtajaa pääsemään paremmin sisälle käsiteltäviin asioihin. Näin pystytään varaamaan tarpeeksi aikaa kunkin asian käsittelyyn.

Kaikki lähtee kuitenkin siitä, että hallituksella on yksi yhteinen suunta, sama päämäärä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hallituksella tulee olla selvillä visio tulevaisuudesta, siitä mihin suuntaan pankkia halutaan kehittää ja viedä. Selkeän päämäärän ympärille rakennetaan toimiva kokonaisuus, jonka muodostavat osaavat ja motivoituneet hallituksen jäsenet. Kaikille selvillä olevan vision ja yhteisten pelisääntöjen avulla jokainen hallituksen jäsen pystyy toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla matkalla kohti haluttua päämäärää ja uusia tavoitteita.



LÄHTEET

Euroopan parlamentin ja neuvoston luottolaitosdirektiivi. 2013/36/EU. 2013. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32013L0036>. Viitattu 13.1.2016.

Finanssivalvonta. 2015. Standardi 4.4c Markkinariskien hallinta. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.4c.std2.pdf>. Viitattu 12.2.2016.

Finanssivalvonta. 2012. Operatiivisen riskin hallinta. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lausuntopyynnot/Documents/9_2011_Liite1.pdf#search=operatiivinen%20riski. Viitattu 14.2.2016.

Finanssivalvonta. 2010. Finanssivalvonta rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen. Helsinki: Finanssivalvonnan kirjaamo. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Documents/Fiva_esite.pdf. Viitattu 3.2.2016.

Finanssivalvonta. 2010. Standardi 4.4d Likviditeettiriskin hallinta. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.4d.std1.pdf>. Viitattu: 14.2.2016.

Hannula A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WSOY.

Hirvonen A., Niskakangas H. & Steiner M-J. 2003. Corporate governance; Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirvonen A., Niskakangas H. & Wahlroos J. 1998. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.

Juutinen H., Stenström Å. & Vuori, R. 2011. Tehokas omistajahallinto; Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervon Julkaisupalvelu Oy.

Luottolaitoslaki. 610/2014. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140610#Pidm1380768>. Viitattu 5.1.2016

Osuuskuntalaki. 14.6.2013/421. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421?search\[type\]=pika&search\[pika\]=osuuskunta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421?search[type]=pika&search[pika]=osuuskunta). Viitattu 4.1.2016.

POP Pankki Nivala. 2015. Nivalan Järvikylän Osuuspankin säännöt.

Porenne P. & Salmimies P. 1996. Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn. Porvoo: WSOY.